



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO  
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

TIMO TOIVONEN  
PALVELUMODULAARISUUDEN HYÖDYNTÄMINEN PALVELUI-  
DEN TUOTTAVUUDEN KEHITTÄMISESSÄ LIIKKEENJOHDON  
KONSULTTIYRITYKSESSÄ

Diplomityö

Tarkastaja: professori Miia Martinsuo  
Tarkastaja ja aihe hyväksytty  
Talouden ja rakentamisen tiedekun-  
taneuvoston kokouksessa 4. tammi-  
kuuta 2017

## TIIVISTELMÄ

**TIMO TOIVONEN:** Palvelumodulaarisuuden hyödyntäminen palveluiden tuottavuuden kehittämisessä liikkeenjohdon konsulttiyrityksessä

Tampereen teknillinen yliopisto

Diplomityö, 78 sivua, 1 liitesivu

Kesäkuu 2017

Tuotantotalouden diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma

Pääaine: Teollisuustalous

Tarkastaja: professori Miia Martinsuo

**Avainsanat:** Palvelumodulaarisuus, palvelun tuottavuus, palvelutuottavuuden kehittäminen, liikkeenjohdon konsultointi

Palvelumodulaarisuuden tutkiminen on viimeisten vuosien aikana palvelututkimuksen alueella yleistynyt tutkimusaihe, jota on tutkittu eri palvelualoilla, mutta asiantuntijapalveluiden kontekstissa tutkimus on vähäisempää. Tämä työ käsittelee palvelumodulaarisuutta palveluliiketoiminnan tuottavuuden kehittämisen välineenä liikkeenjohdon konsultointialan yrityksen näkökulmasta. Työn tavoitteena oli selvittää, kuinka palvelumodulaarisuutta hyödyntämällä voidaan liikkeenjohdon konsultointiyrityksessä parantaa palveluliiketoiminnan tuottavuutta.

Työn kirjallisuuskatsauksessa kartoitettiin työn aihealueesta kirjoitettua aiempaa tutkimustietoa keskittyen liikkeenjohdon konsultointiin, palvelun tuottavuuden ja palvelumodulaarisuuden aiheita käsittelevään kirjallisuuteen. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta luotiin tutkimukselle viitekehys, jonka pohjalta työn tutkimusongelmaa tarkasteltiin. Tähän viitekehykseen ja aiempaan tutkimukseen pohjautuen suunniteltiin työn empiriaosuus tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jonka tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden ja havainnoinnin avulla. Lisäksi tutkimusaineistoa täydennettiin tutkimuksen kohdeyritykseltä saadulla kirjallisella aineistolla. Aineisto analysoitiin systemaattisella sisältöanalyysillä, jonka pohjalta muodostetut työn tulokset keskittyvät palvelunliiketoiminnan tuottavuuteen vaikuttaviin tekijöihin, palvelumodulaarisuuden ilmenemiseen palveluliiketoiminnassa sekä palvelun tuottavuuden ja palvelumodulaarisuuden väliseen yhteyteen.

Tutkimuksessa havaittiin, että palvelumodulaarisuutta voidaan hyödyntää liikkeenjohdon konsultointiyrityksen tuottavuuden kehittämisessä. Liikkeenjohdon konsultointiyrityksen tuottavuuteen vaikuttaviksi keskeisiksi tekijöiksi tunnistettiin asiakkaan vaikutus, palvelun yhteistuotannon ohjaaminen sekä yrityksen sisäisen toiminnan tehokkuus. Palvelumodulaarisuutta tunnistettiin kohdeyrityksen palveluissa, palveluprosesseissa, organisaatiossa ja asiakasrajapinnassa toimimisessa. Palvelumodulaarisuudella havaittiin olevan vaikutus liikkeenjohdon konsultointiyrityksen palveluiden toistettavuuteen, yrityksen myyntityön laatuun sekä sisäiseen tehokkuuteen. Yritys voi hyödyntää palvelumodulaarisuutta vakioimalla osia prosesseistaan ja palveluistaan ja tämän seurauksena saavuttaa tuottavuushyötyjä. Tutkimuksen havaintojen perusteella kohdeyritykselle ehdotettiin modulaaristen palvelukuvausten systemaattista läpikäyntiä ja dokumentointia, jotta palvelumodulaarisuudella saavutettavaa tuottavuushyötyä voidaan kasvattaa.

## ABSTRACT

**TIMO TOIVONEN:** Utilizing Service Modularity in Improving Service Productivity in a Management Consulting Firm  
Tampere University of Technology  
Master of Science Thesis, 78 pages, 1 Appendix page  
June 2017  
Master's Degree Programme in Industrial Engineering and Management  
Major: Industrial Management  
Examiner: Professor Miia Martinsuo

**Keywords:** Service modularity, service productivity, service productivity improvement, management consulting

In the recent years, the research of service modularity has increased in various industries and domains. However, the research in professional services is scarcer. This thesis examines service modularity as means to improve service productivity from the viewpoint of a management consulting firm. The main objective of the study is to find out how service modularity can be utilized in a management consulting firm to improve the productivity of the firm.

In the literature review the previous studies concerning the topics of the thesis were examined. These topics were management consulting, service productivity and service modularity. A framework for the examination of the research problem was established based on the literature review. Based on this framework and previous studies the empirical study was designed to solve the research problem. This study was carried out as a qualitative single case study and the empirical data was collected with semi-structured theme interviews and observation. In addition, the data was complemented with written secondary material obtained from the case company. The data was analyzed with a systematic content analyses and the results concentrate on the factors that affect the productivity of the company, service modularity in the firm and the relationship of service modularity and service productivity in the company.

The study shows that service modularity can be utilized in improving the service productivity of a management consulting firm. The identified key factors affecting to the service productivity were customer influence, management of service co-creation and the internal efficiency of the firm. Service modularity was identified in the service offering, service processes, organization and customer interface of the firm. Service modularity was found to have an impact on the repeatability of the service, quality of the sales work and the internal efficiency of the firm. A firm can utilize service modularity by standardizing parts of its processes and services and as a result gain improvements in service productivity. Based on the findings of the study, a systematic review and documentation of modular service descriptions were suggested to the case company to improve the service productivity through service modularity.

## ALKUSANAT

Diplomityön tekeminen on ollut antoisa ja opettavainen prosessi. Työn tekeminen on antanut mahdollisuuden syventyä yhä tarkemmin liikkeenjohdon konsultoinnin toimialaan ja palvelututkimukseen. Työn tekemisen kautta lisääntynyt ymmärrys aihepiiristä antaa itselleni entistä paremmat valmiudet opintojeni aikana käsiteltyjen asioiden hyödyntämiseen myös edelleen työelämässä.

Haluan kiittää työni ohjaajaa ja tarkastajaa professori Miia Martinsuota saamastani arvokkaasta palautteesta ja ohjauksesta prosessin aikana. Haluan myös kiittää kohdeyrityksen johtoa mahdollisuudesta tämän työn tekemiseen sekä kaikkia yrityksen työntekijöitä kannustavasta ilmapiiristä työn tekemisen aikana. Lisäksi haluan kiittää perhettäni ja ystäviäni, joilta saamani tuki sekä vastapaino opinnoille ovat olleet tärkeitä niin diplomityöprosessin kuin koko opintojeni aikana.

Tampereella, 17.5.2017

Timo Toivonen

# SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO .....	1
1.1	Työn tausta .....	1
1.2	Tutkimuksen kohde ja rajaus .....	2
1.3	Tutkimusongelma ja tavoitteet .....	3
1.4	Työn rakenne .....	4
2.	TEOREETTINEN TAUSTA .....	6
2.1	Käsitteiden määrittely .....	6
2.1.1	Palvelu .....	6
2.1.2	Liikkeenjohdon konsultointi .....	7
2.1.3	Palvelun tuottavuus .....	9
2.1.4	Palvelumodulaarisuus .....	13
2.2	Liikkeenjohdon konsultoinnin erityispiirteet .....	17
2.3	Palvelun tuottavuus liikkeenjohdon konsultoinnissa .....	20
2.3.1	Asiakkaan rooli ja asiakasarvo .....	20
2.3.2	Tuottavuuden mittaaminen .....	21
2.3.3	Tuottavuuden kehittäminen .....	23
2.4	Palvelumodulaarisuus liikkeenjohdon konsultoinnissa .....	23
2.4.1	Palvelumodulaarisuuden hyödyt .....	24
2.4.2	Palvelumodulaarisuus ja asiakasarvo .....	26
2.4.3	Palvelumodulaarisuuden hyödyntäminen liikkeenjohdon konsultoinnissa .....	28
2.5	Synteesi .....	29
3.	TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO .....	33
3.1	Tutkimusstrategia .....	33
3.2	Kohdeyrityksen kuvaus .....	34
3.3	Tutkimusaineiston keräys .....	34
3.4	Tutkimusaineiston analyysi .....	36
4.	TULOKSET .....	38
4.1	Kohdeyrityksen palveluprosessi .....	38
4.2	Palvelun tuottavuuteen vaikuttavat tekijät .....	39
4.2.1	Tuottavuuden arviointi ja siihen vaikuttavat tekijät palveluprosessissa .....	39
4.2.2	Yrityksen sisäiset tekijät .....	41
4.2.3	Ulkoiset tekijät .....	43
4.2.4	Kapasiteettitekijät .....	45
4.2.5	Tuottavuuden kehittäminen .....	46
4.3	Palvelumodulaarisuuden ilmeneminen .....	46
4.4	Palvelun tuottavuuden ja palvelumodulaarisuuden yhteys .....	50
4.5	Palvelumodulaarisuuden hyödyntäminen tuottavuuden kehittämisessä .....	53
4.6	Yhteenvedo tuloksista .....	55

5.	TULOSTEN TARKASTELU .....	58
5.1	Palvelun tuottavuuteen vaikuttavat tekijät .....	58
5.2	Palvelumodulaarisuus liikkeenjohdon konsultointiyrityksessä.....	60
5.3	Palvelun tuottavuuden ja palvelumodulaarisuuden välinen yhteys.....	62
5.4	Palvelumodulaarisuuden hyödyntäminen tuottavuuden kehittämisessä .....	64
6.	PÄÄTELMÄT .....	67
6.1	Tavoitteiden saavuttaminen.....	67
6.2	Akateeminen kontribuutio.....	69
6.3	Toimenpidesuosituksat kohdeyritykselle .....	70
6.4	Työn rajoitteet .....	72
6.5	Jatkotutkimusaiheet .....	73
	LÄHTEET.....	75

## LIITE A: HAASTATTELURUNKO

# 1. JOHDANTO

Tämän työn tarkoitus on tuoda ymmärrystä palvelumodulaarisuuden hyödyntämiseen palveluliiketoiminnan tuottavuuden kehittämisessä liikkeenjohdon konsultointipalveluita tarjoavan yrityksen näkökulmasta. Työn aihe valikoitui kirjoittajan oman mielenkiinnon mukaan: liikkeenjohdon konsultointi on kiinnostava toimiala, josta kirjoittajalla on oma-kohtaista kokemusta, ja asiantuntijapalvelut laajemmin ilmiönä mielenkiintoinen tutkimusalue. Valintaan vaikutti myös se, että palvelumodulaarisuus on vielä suhteellisen vähän tutkittu aihepiiri tässä kontekstissa.

## 1.1 Työn tausta

Liikkeenjohdon konsultointi on asiantuntijapalvelua, jonka toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja tämä vaatii alalla toimijoilta jatkuvaa omien palveluidensa ja omien osaamistensa kehittämistä, jotta toimijat voivat vastata asiakkaiden tarpeisiin ja ongelmiin. (Kubr 2002) Liikkeenjohdon konsultointi on tietointensiivinen asiantuntijapalvelu, joiden abstraktista luonteesta ja henkilökeskeisyydestä johtuen niihin on vaikea soveltaa kaikkia palveluliiketoiminnan yleisiä lainalaisuuksia. Liikkeenjohdon konsultoinnissa, kuten muissakin liike-elämän asiantuntijapalveluissa, tuotettavat palvelut ovat usein hyvin henkilökeskeisiä ja asiakaskohtaisesti räätälöityjä. (Kubr 2002; Tuominen et al. 2015) Tämä asettaa haasteen palveluiden tehokkaalle toteutukselle liikkeenjohdon konsultointiyrityksissä: palveluiden olisi tehokkuuden kannalta oltava mahdollisimman tuotteistettuja ja vakioituja, mutta samanaikaisesti räätälöityjä vastaamaan jokaisen asiakkaan tarvetta parhaalla mahdollisella tavalla.

Ratkaisuksi tehokkaaseen vaihteleviin asiakastarpeisiin vastaamiseen on esitetty esimerkiksi palveluiden tuotteistamisen elementtejä (Tuominen et al. 2015) ja modulaarisia palveluita, mutta yksiselitteistä ratkaisua tähän ei ole luotu. (Rahikka et al. 2011) Lisäksi tietointensiivisissä asiantuntijapalveluissa parhaat menetelmät saattavat olla hyvin yrityskohtaisia, koska yrityksissä on hyvin monenlaisia toimintatapoja sekä erilainen palveluiden tuottamisen ja kehittämisen prosessi. Tämän vuoksi parhaiden yrityskohtaisten ratkaisujen löytäminen vaatii tarkastelua kulloinkin kohteena olevan yrityksen näkökulmasta.

Palveluliiketoiminnan tarkastelu eroaa merkittävästi perinteisestä valmistavan teollisuuden yrityksen tuottavuuden tarkastelusta. Palveluyritysten tuottavuuden on perinteisesti ajateltu olevan huonompaa kuin tuotteita valmistavien teollisuusyritysten (Nachum 1999), mutta tämä näkemys on osoittautunut vääräksi. Palveluliiketoiminnan tuottavuuden mittaaminen on huomattavasti haastavampaa kuin valmistuksen, johtuen muun muassa palveluprosessiin vaikuttavien tekijöiden huomattavasti suuremmasta määrästä sekä

aineettomista elementeistä (Johnston & Jones 2004; Biege et al. 2013). Tästä syystä palveluiden tuottavuuden tarkastelu kehittyy jatkuvasti ja muodostaa erityisen mielenkiintoisen tutkimusalueen.

Modulaarisuudella tarkoitetaan isompien kokonaisuuksien muodostumista pienemmistä itsenäisistä kokonaisuuksista eli moduuleista, joita voidaan vaihtaa ja järjestää uudelleen (Baldwin & Clark 1997). Modulaarisuus on tutkimusaiheena keskittynyt aiemmin paljolti tuotteiden modulaarisuuteen, mutta modulaarisuuden käsitettä on yhä enemmän tutkittu myös palveluiden näkökulmasta. Palvelumodulaarisuuden tutkimus on yleistynyt erityisesti viimeisen kymmenen vuoden aikana (Bask et al. 2010). Palvelut ovat kuitenkin tutkimusalueena huomattavasti epäyhtenäisempi kuin tuotteiden valmistus, joten yhdellä palvelualalla tehty tutkimus ei välttämättä ole suoraan hyödynnettävissä kaikkiin palveluihin (Voss & Hsuan 2009). Palvelumodulaarisuus on esitetty erityisesti keinona luoda joustavuutta palveluliiketoiminnan prosessiin mahdollistamalla erilaisiin asiakastarpeisiin soveltuvien palvelutarjoamien luomisen kustannustehokkaasti (Pekkarinen & Ulkuniemi 2008). Täten sen voidaan olettaa hyödyttävän myös liikkeenjohdon konsultoinnin alalla toimivaa palveluyritystä.

Palvelumodulaarisuuden tutkimusta asiantuntijapalveluiden näkökulmasta on vielä melko vähän (Rahikka et al. 2011), mikä tekee aiheesta mielenkiintoisen tutkimuskohteen. Liikkeenjohdon konsultoinnin toimialan tutkimuksessa palvelumodulaarisuutta ei ole aiemmin juuri tutkittu, eikä myöskään palvelumodulaarisuuden ja palvelun tuottavuuden välisiä yhteyksiä asiantuntijapalveluissa ole juurikaan tutkittu. Näiden aiemmassa tutkimuksessa havaittujen aukkojen täyttämiseksi tässä tutkimuksessa on tarkoituksena luoda uutta tietoa palvelumodulaarisuuden hyödyntämisestä palvelutuottavuuden parantamisessa liikkeenjohdon konsultointiyrityksessä. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on antaa suosituksia kohdeyritykselle sen palveluliiketoiminnan kehittämiseen palvelumodulaarisuutta hyödyntämällä.

## 1.2 Tutkimuksen kohde ja rajaus

Tutkimuksen kohteena on liikkeenjohdon konsultointipalveluja tuottava pienehkö yritys (jatkossa kohdeyritys), joten työn aihetta tarkastellaan tällaisen yrityksen näkökulmasta. Erityisesti keskitytään yrityksen toiminnan kehittämiseen ja yrityksen oman toiminnan kehityskohteiden tarkasteluun. Tutkimuksessa tarkastellaan yrityksen sisäistä palveluiden tuottamisen prosessia ja siinä ilmeneviä palvelumodulaarisuuden elementtejä.

Kohdeyrityksen palvelutarjoamassa on selvästi tunnistettavissa modulaarisia elementtejä, joten kohdeyritys soveltuu hyvin tarkastelun kohteeksi tutkittaessa palvelumodulaarisuutta liikkeenjohdon konsultointipalveluiden tuottamisessa. Yrityksessä ollaan myös jatkuvasti kiinnostuneita kehittämään yrityksen toimintaa ja palvelutarjoamaa, joten yrityksessä on herännyt kiinnostus palvelumodulaarisuutta kohtaan. Lisäksi palveluliiketoimin-



nan tuottavuuden parantaminen on eräs keskeinen kehityskohde yrityksen palveluliiketoimintaa kehitettäessä, joten palvelumodulaarisuuden hyödyntämismahdollisuuksien tunnistaminen tässä kontekstissa on myös yrityksen kannalta tarpeellista.

Rajauksina työssä ovat toimialarajaus, eli tutkimuksessa keskitytään tietointensiivisistä asiantuntijapalveluista ainoastaan liikkeenjohdon konsultointiin. Lisäksi keskitytään erityisesti pienikokoisen liikkeenjohdon konsultointiyrityksen tarkasteluun, koska yrityksen koko on vaikuttava tekijä esimerkiksi yrityksen resursseja arvioitaessa, joten tällä seikalla on merkitystä tutkimuksen kannalta. Tutkittavina aiheina ja ilmiöinä ovat erityisesti palvelun tuottavuus ja siihen vaikuttavat seikat sekä palvelumodulaarisuus ja sen eri ilmenemismuodot. Molempia ilmiöitä tarkastellaan erityisesti liikkeenjohdon konsultointiyrityksen näkökulmasta.

Liikkeenjohdon konsultoinnissa asiakas osallistuu hyvin paljon palveluprosessiin (Nachum 1999; Kubr 2002). Tässä tutkimuksessa näkökulma kuitenkin kohdistetaan erityisesti palvelumodulaarisuuteen yrityksen sisäisissä toiminnoissa. Tästä syystä esimerkiksi konsulttiyrityksen asiakkaalle palvelumodulaarisuudesta koituvien hyötyjen tarkastelu jätetään tämän tutkimuksen ulkopuolelle ja asiakasnäkökulman tarkastelu rajataan koskemaan yrityksen ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta palvelutuottajayrityksen näkökulmasta.

### 1.3 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on luoda ymmärrystä palvelumodulaarisuuden hyödyntämisestä liikkeenjohdon konsultoinnin toimialalla toimivan asiantuntijapalveluyrityksen toiminnan kehittämisessä. Tavoitteena on tarkastella, kuinka palvelumodulaarisuuden osa-alueita voidaan hyödyntää kehitettäessä liikkeenjohdon konsultointiyrityksen palveluliiketoiminnan tuottavuutta. Yrityksen liiketoiminnan näkökulmasta tavoitteena on siis löytää ratkaisuja palveluliiketoiminnan tuottavuuteen palvelumodulaarisuuden elementtien avulla. Lisäksi tutkimuksen akateemisena tavoitteena on luoda uutta tietoa palvelumodulaarisuuden aihepiiristä olemassa olevan tutkimustiedon soveltamisesta liikkeenjohdon konsultointiin ja näin täydentää palvelumodulaarisuuden alalla tehtyä tutkimusta.

Tutkimuksen tavoitteiden pohjalta voidaan muotoilla tutkimuksen tutkimuskysymykset. Tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

Miten yritys voi hyödyntää palvelumodulaarisuutta liikkeenjohdon konsultointipalveluiden tuottavuuden kehittämisessä?

Päätutkimuskysymystä täydentävät alatutkimuskysymykset. Alatutkimuskysymykset ovat seuraavat:

Mitkä tekijät vaikuttavat liikkeenjohdon konsultointiyrityksen tuottavuuteen?

Miten palvelumodulaarisuus ilmenee liikkeenjohdon konsulttiyrityksen palveluliiketoiminnassa?

Mitkä ovat palvelumodulaarisuuden ja tuottavuuden yhteiset osatekijät liikkeenjohdon konsulttiyrityksessä?

Tutkimuksessa tavoitteena on löytää vastaukset näihin tutkimuskysymyksiin laajalla kirjallisuustarkastelulla sekä tähän pohjaavalla empiirisellä tutkimuksella, jossa tarkastellaan aiemman kirjallisuuden pohjalta luotua viitekehystä kohdeyrityksen tapauksessa.

## 1.4 Työn rakenne

Työ koostuu yhteensä neljästä osasta: aiemman tutkimuksen tarkastelu, tutkimusmenetelmien esittely, tutkimuksen tulosten esittely sekä tulosten ja työn tarkastelu ja arviointi. Johdannon jälkeinen toinen luku käsittää työn kirjallisuuskatsauksen, jossa esitetään työn aihepiiristä olemassa oleva aiempi tutkimus. Aluksi määritellään työssä käsiteltävät keskeiset käsitteet ja ilmiöt: palvelu, liikkeenjohdon konsultointi, palvelun tuottavuus ja palvelumodulaarisuus. Käsitteiden määrittelyn jälkeen luvussa syvennyttään tarkemmin työn eri ilmiöihin. Ensin tarkastellaan liikkeenjohdon konsultoinnin erityispiirteitä, tämän jälkeen palvelun tuottavuutta liikkeenjohdon konsultoinnin näkökulmasta ja lopulta palvelumodulaarisuuden aiempaa tutkimusta liikkeenjohdon konsultoinnin aihepiirissä. Lopuksi luodaan yhteenvetona synteesi aiemman kirjallisuuden tärkeimmistä havainnoista työn aihealueelta ja viitekehys työn empiirisen tutkimuksen pohjaksi.

Työn kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen metodologia ja tutkimuksessa käytetty tutkimusstrategia. Luvussa myös esitellään lyhyesti tutkimuksen kohteena ollut yritys sekä kuvataan empiirisessä tutkimuksessa käytettyjä aineiston keräys- ja analyysimenetelmiä. Luvun tarkoituksena on kuvata lukijalle tutkimuksen suorittamisessa käytetyt menetelmät ja tutkimuksen keskeiset metodologiset valinnat.

Seuraavassa luvussa esitellään empiirisessä tutkimuksessa saadut tulokset. Luku on ryhmitelty alalukuihin kirjallisuuskatsauksen pohjalta luodun viitekehysten ja työn tutkimuskysymysten sekä näihin pohjautuvan tulosten analyysin perusteella. Aluksi tuloksissa kuvataan lyhyesti kohdeyrityksen palveluprosessi, jonka jälkeen tarkastellaan liikkeenjohdon konsultointiyrityksen tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä. Tämän jälkeen tarkastellaan palvelumodulaarisuuden ilmenemistä kohdeyrityksessä. Seuraavaksi tarkastellaan palvelumodulaarisuuden ja palvelun tuottavuuden yhteisiä tekijöitä ja tämän jälkeen palvelumodulaarisuuden hyödyntämistä tuottavuuden kehittämisessä. Lopuksi tehdään yhteenveto keskeisimmistä tuloksista.

Työn seuraavassa luvussa tarkastellaan empiirisessä tutkimuksessa saatuja tuloksia suhteessa kirjallisuuden pohjalta luotuun viitekehykseen. Tulosten tarkastelu on ryhmitelty

työn tutkimuskysymyksien mukaisesti: ensin tarkastellaan palvelun tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä, seuraavaksi palvelumodulaarisuutta liikkeenjohdon konsultointiyrityksessä, tämän jälkeen palvelun tuottavuuden ja palvelumodulaarisuuden välistä yhteyttä ja lopuksi palvelumodulaarisuuden hyödyntämistä liikkeenjohdon konsultointiyrityksen tuottavuuden kehittämisessä. Tässä luvussa vastataan työn alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

Työn viimeinen luku sisältää tutkimuksen johtopäätökset. Aluksi tarkastellaan, kuinka työ saavutti tutkimukselle alussa asetetut tavoitteet. Tämän jälkeen arvioidaan tutkimuksen akateemista kontribuutiota. Seuraavaksi käsitellään tutkimuksen hyötyjä kohdeyritykselle sekä annetaan toimenpidesuosituksia yrityksen toiminnan jatkokehittämisen kannalta. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen rajoitteita sekä esitetään tutkimuksen pohjalta ilmenneitä jatkotutkimusaiheita.

## 2. TEOREETTINEN TAUSTA

Tässä luvussa tarkastellaan työn aihealueelta tehtyä aiempaa tutkimusta ja luodaan tutkimukselle teoreettinen viitekehys. Luvussa taustoitetaan tutkimuksen aihepiirin kannalta oleelliset ilmiöt ja esitetään työn aihepiiristä aiemmin tehdyn tutkimuksen keskeiset tulokset, joiden myötä lukijalle muodostetaan kokonaiskuva työn aihepiiristä tehdystä aiemmasta tutkimuksesta. Aiemman tutkimuksen käsittelyn myötä muodostetaan yhteenveto pohjaksi tutkimuksen empiiriselle osuudelle.

### 2.1 Käsitteiden määrittely

Tässä luvussa määritellään työssä tarkasteltavat keskeiset osailmiöt ja esitellään kunkin ilmiön keskeiset tekijät. Käsittelyssä olevat tutkimuksen keskeiset ilmiöt ovat liikkeenjohdon konsultointi, palveluiden tuottavuus ja palvelumodulaarisuus. Luvussa käydään läpi näiden käsitteiden määritelmät ja kuvataan ilmiöihin liittyvät keskeiset tekijät.

#### 2.1.1 Palvelu

Palvelulla on useita erilaisia määritelmiä riippuen kontekstista, mutta yleisesti palvelu voidaan määritellä hyödylliseksi toiminnaksi, joka täyttää siihen osallistuvien osapuolten tarpeet ja sen voidaan katsoa sisältävän viisi elementtiä: resurssi, palveluntuottaja, palvelun kuluttaja, palvelun hyödyt sekä aika, joka palvelun toteuttamiseen kuluu. Palvelu siis sisältää suoritteen, jossa palveluntuottaja tuottaa palveluresurssin avulla tietyssä ajassa palvelun kuluttajalle jonkin asian, josta kuluttaja hyötyy ja vastineeksi palveluntuottaja saa tästä jonkin hyödyn itselleen, esimerkiksi rahallisen korvauksen muodossa. Nämä palvelun elementit kuitenkin voivat vaihdella suuresti, joten palveluja on lukemattomia erilaisia ja eri tyyppisiä. (Qiu 2014)

Palveluita voidaan määritellä myös tarkastelemalla niiden eroavaisuuksia tuotteisiin verrattuna. Tässä tarkastelussa palvelulle tunnistetaan usein neljä erityispiirrettä: aineettomuus, vaihtelevuus, erottamattomuus ja katoavaisuus. (Biege et al. 2013) Palvelu on siis aineeton asia, jonka sisältö vaihtelee huomattavasti eri palveluiden välillä. Palvelun tuottaminen ja kuluttaminen tapahtuvat myös samanaikaisesti, eikä palvelua voi varastoida. Palveluyrityksen näkökulmasta palvelu voi olla luonteeltaan joko kuluttajille suunnattua tai toisille yrityksille suunnattua. Liike-elämän palvelut sisältävät usein palveluntuottajan erityisosaamiseen, asiantuntemukseen ja kokemukseen liittyvien suoritteiden tuottamista toisille yrityksille. (Qiu 2014) Palveluilla on myös voimakas prosessiluonne, koska ne koostuvat toiminnoista ja niiden sarjoista asioiden sijaan sekä lisäksi tyypillisesti palveluihin liittyy ainakin jossain määrin myös asiakkaan osallistuminen palvelun tuotantoprosessiin (Grönroos & Tillman 2001).

### 2.1.2 Liikkeenjohdon konsultointi

Liikkeenjohdon konsultoinnista esiintyy kirjallisuudessa useita eri tyyppisiä määritelmiä. Kubr (2002) tiivistää eri määritelmät kahteen eri pääluokkaan. Ensimmäinen määritelmä on laaja toiminnallinen näkökulma, jonka mukaan konsultointi on avun antamista ongelmiin tavalla, jossa konsultoiija ei ole vastuussa itse toimenpiteiden toteuttamisesta vaan vain auttaa vastuullisia henkilöitä näiden toteutuksessa. Toisin sanoen konsultoinnissa on kyse siitä, että yritetään muuttaa tai parantaa tilannetta ilman, että pystytään itse suorittamaan varsinaisia toimenpiteitä tilanteen parantamiseksi. Tässä määritelmässä kuka vain kyseisiä toimintoja toteuttava, esimerkiksi organisaation työntekijä, voidaan siis katsoa liikkeenjohdon konsultioijaksi. Toinen määritelmä korostaa liikkeenjohdon konsultointia asiantuntijapalveluna, jossa esiintyy tiettyjä ominaisuuksia, jotka tällaisella palvelulla pitää olla. Tyypillisesti korostetaan sitä, että konsultointi on koulutettujen ja kokeneiden asiantuntijoiden objektiivisten ja itsenäisten neuvojen tarjoamista organisaatioiden johdon kohtaamiin ongelmiin, mikä sisältää ongelmien tunnistamisen, analysoinnin, ratkaisujen suosittamisen ja tarvittaessa myös osallistumisen näiden ratkaisujen toteutukseen. Tämä näkökulma siis korostaa toiminnan ammattimaisuutta ja liiketoimintanäkökulmaa. (Kubr 2002)

Kubrin (2002) mukaan nämä määritelmät eivät kuitenkaan ole toisiansa pois sulkevia, vaan toisiaan täydentäviä ja liikkeenjohdon konsultointia voidaan tarkastella sekä toiminnallisena metodina että asiantuntijapalveluna. Tässä tutkimuksessa kuitenkin painotutaan tarkastelemaan liikkeenjohdon konsultointia asiantuntijapalveluna ja erityisesti kyseistä palvelua tarjoavan organisaation asiantuntijapalveluliiketoiminnan näkökulmasta. Tästä näkökulmasta liikkeenjohdon konsultointi voidaan määritellä seuraavasti:

*”Liikkeenjohdon konsultointi on riippumaton asiantuntijapalvelu, joka avustaa johtajia ja organisaatioita saavuttamaan organisaation päämäärät ratkaisemalla johdon ja liiketoiminnan ongelmia, tunnistamalla ja tavoittamalla uusia mahdollisuuksia, edistämällä oppimista ja aikaansaamalla muutoksia”* (Kubr 2002).

Liikkeenjohdon konsultoinnissa asiakkaila on yleensä monimutkaisia ja hyvin uniikkeja ongelmia, joihin he odottavat asiantuntevaa ja heidän tarpeisiinsa räätälöityä ratkaisua (Martin et al. 2001). Tästä johtuen useimmat toimijat räätälöivät palvelunsa projektikohtaisesti asiakkaan ongelmien, projektin luonteen, palveluprosessin aikana ilmenevien seikkojen sekä muiden vaikuttavien tekijöiden mukaan. Tästä syystä liikkeenjohdon konsultointiprojektissa on hankala seurata ennalta kehitettyä tai pitkälle tuotteistettua kiinteä palvelun tuottamisen vaihemallia. (Visscher 2006) Kuitenkin palvelutarjoajan muokkaaminen alusta asti erilaiseksi jokaiselle projektille erikseen vaatii huomattavia resursseja, mikä puolestaan luo haasteen yrityksen toiminnan tehokkuudelle ja tuottavuudelle. Visscher (2006) kuitenkin huomauttaa, että vaikka liikkeenjohdon konsultointiprojekteja on vaikea toteuttaa etukäteen tuotteistetulla vaiheistetulla palvelumallilla, suurimmalla osalla liikkeenjohdon konsulttiyrityksiä on erilaisia kiinteitä prosessimalleja käytössään.

Näitä ei kuitenkaan noudateta tarkasti, vaan joustavasti muokkaamalla malleja esimerkiksi poistamalla ja lisäämällä vaiheita tai muuttamalla niiden järjestystä. (Visscher 2006)

Liikkeenjohdon konsultointi määritellään yleisesti kuuluvaksi osaksi asiantuntijapalveluita (Nachum 1999; von Nordenflycht 2010; Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012). Muita tyypillisiä esimerkkejä asiantuntijapalveluista ovat lainopilliset palvelut ja taloushallinnon palvelut, mutta asiantuntijapalveluiden kirjo on laaja käsittäen myös mainostoimistojen ja insinööritoimistojen kaltaisia toimijoita. Yhdistävät erityispiirteet näille asiantuntijapalveluille ovat tietointensiivisyys, alhainen pääomaintensiivisyys sekä asiantunteva ja ammattimainen henkilöstö. (Løwendahl 2005) Von Nordenflychtin (2010) mukaan asiantuntijapalveluilla on viisi ominaispiirrettä: aineettomat panokset ja tuotokset, vuorovaikutus asiakkaan kanssa, henkilö- ja paikkakeskeisyys, innovaatio sekä tiedon epäsymmetria. Nämä ominaispiirteet asettavat kukin asiantuntijapalveluille erityisiä haasteita ja kaikki edellä mainitut piirteet pätevät myös liikkeenjohdon konsultointiin.

Tietointensiiviset asiantuntijapalvelut, joihin liikkeenjohdon konsultointikin kuuluu, erottaa muista asiantuntijapalveluista vielä erityisesti näille palveluille tyypilliset piirteet. Tietointensiivisen asiantuntijapalveluyrityksen toimintaan vaikuttaa keskeisesti neljä ominaisuutta: tietointensiivisyys, asiakkaan vahva osallistuminen palvelun tuottamiseen, toiminnan projektiluontoisuus sekä innovaation tapahtuminen pääosin ilman erillistä tuotekehitys- tai innovaatiotiimiä pikemminkin samanaikaisesti palveluntuottamisen kanssa. (Biege et al. 2013) Muller & Doloreux (2009) puolestaan määrittelevät tietointensiivisten asiantuntijapalveluiden tunnuspiirteiksi seuraavat kolme seikkaa: pohjautuvat vahvasti ammattimaiselle tiedolle ja asiantuntemukselle, toimivat tiedon lähteenä tai hyödyntävät tietoa tuottaessaan palveluita asiakkaiden prosessien avuksi sekä ne vaikuttavat kilpailukykyyn ja kohdistuvat pääosin toisille yrityksille. (Muller & Doloreux 2009) Asiantuntijapalveluilla on myös läheinen yhteys innovaatioon tiedon suuresta roolista johtuen. Tietointensiivisten asiantuntijapalveluilla on tärkeä rooli innovaatioita kiihdyttävänä tekijänä ja tiedon uudelleenjärjestelijänä. (Muller & Zenker 2001) Tiedolla on siis hyvin keskeinen rooli liikkeenjohdon konsultoinnin palveluprosessissa.

Liikkeenjohdon konsultoinnin palvelut ovat hyvin eri tyyppisiä riippuen kulloinkin suoritettavasta toimeksiannosta (Nachum 1999). Liikkeenjohdon konsultoinnissa tuotettavat palvelut vaihtelevat myös niiden standardointi- ja kustomointiasteen mukaan. Palveluiden kustomointi on vähäisempää esimerkiksi erilaisissa markkinaselvityksissä, kun taas ongelmanratkaisussa tarvitaan kustomointia enemmän ja kaikkein suurin kustomoinnin aste on esimerkiksi vuokrajohtajuuspalveluissa. (Løwendahl et al. 2001) Liikkeenjohdon konsultoinnissa iso osa tarvittavan tiedon kehityksestä ja muodostumisesta tapahtuu asiakasprojektien aikana ja näiden pohjalta asiantuntijat yleistävät tietoa sovellettavaksi myös tulevaisissa projekteissa. Liikkeenjohdon konsultoinnissa asiantuntijapalveluiden erityispiirteet ovat hyvin ilmeisiä, erityisesti asiakasyhteys on hyvin läheinen. (Nachum 1999) Tiivistettynä liikkeenjohdon konsultointi on siis yrityksille ja muille organisaatioille koh-

dennettua asiantuntijapalvelua, jossa asiakastarpeet vaihtuvat projektikohtaisesti asiakkaan toimeksiannon mukaisesti, asiakkaan osallistumisen aste on hyvin korkea ja tieto on avainresurssi palveluliiketoiminnan kannalta.

### 2.1.3 Palvelun tuottavuus

Tuottavuus on perinteisesti määritelty tehokkuudeksi, jolla prosessiin käytettävät resurssit, eli panos, muunnetaan tuottajan taloudelliseksi tulokseksi ja asiakkaan kokemaksi arvoksi, eli tuotokseksi. Tämä tuottavuuden määritelmä perustuu tuotteiden valmistamisen malliin, jossa sekä panos että tuotos ovat aineellisia, eikä täten sovellu erityisen hyvin palveluiden tuottavuuden mittaamiseen, koska palveluprosessissa sekä tuotos että panos ovat aineettomia. (Nachum 1999; Grönroos & Ojasalo 2004) Yleisestikin tuottavuuden määrittelyssä hankaluutta aiheuttavat panosten ja tuotosten eri yksiköt, tuotoksen ja panoksen suhteen merkityksellömyys ilman vertailuarvoa ja vertailtavien panosten ja tuotosten moninaisuus sekä kompleksisuus. Palveluita tarkasteltaessa nämä edellä mainitut seikat korostuvat vielä entisestään ja palvelut asettavat lisäksi useita muita haasteita tuottavuuden määrittelylle. (Johnston & Jones 2004)

Palveluiden erottamiseksi tuotteista on perinteisesti käytetty neljää palveluiden erityispiirrettä: aineettomuus (intangibility), vaihtelevuus (heterogeneity), erottamattomuus (inseparability) ja katoavaisuus (perishability). Nämä ominaispiirteet vaikuttavat keskeisesti myös palveluiden tuottavuuteen ja asettavat erilaiset vaatimukset palveluiden tuottavuuden määrittelylle. (Biege et al. 2013) Toinen näkökulma kuvata palveluiden eroja tuotteiden valmistukseen, on tarkastella palvelutuotannon prosessia, josta on tunnistettavissa seuraavat piirteet: avoimet systeemit, yhteistuotanto asiakkaan kanssa, interaktiivisuus asiakkaan ja palvelutuottajan välillä sekä dynaamiset prosessit (Grönroos & Ojasalo 2015) Johnston & Jones (2004) puolestaan tiivistävät palveluiden erityispiirteet tuottavuuden kannalta kolmeen seikkaan: palvelun kysynnän vaihteluista johtuva kapasiteetin käytön hallitsemattomuus, asiakasosallistuminen palvelun tuottamiseen ja palveluiden erityispiirteiden johdosta korostuvat palveluprosessin psykologiset tuotokset sen varsinaisten tuotosten lisäksi.

Palveluiden tuottamisessa on usein vaikea määritellä yhtä palveluyksikköä, jolloin palvelutuotoksen määrää on vaikea mitata. Lisäksi toisin kuin aineellisten tavaroiden tuotannossa panosten muuttuminen palvelutuotannossa usein vaikuttaa palvelutuotoksen laatuun, millä on vaikutus palvelun prosessin tuottavuuteen. Palvelutuotannon laatua mitattaessa onkin huomioitava, että palvelutuottavuus ja palvelun koettu laatu ovat toisistaan erottamattomat asiat, jotka täytyy molemmat ottaa huomioon tuottavuutta tarkasteltaessa. (Grönroos & Ojasalo 2004) Näistä valmistukseen pohjautuvien tuottavuusmallien heikkouksista huolimatta kyseisiä malleja edelleen käytetään yleisesti myös palvelutuotannon tuottavuutta arvioitaessa (Grönroos & Ojasalo 2015).

Keskeinen ero palveluiden ja valmistuksen tuottavuuden välillä on myös näiden erilainen ansaintalogiikka. Kun perinteistä valmistuksen tuottavuutta voidaan yksinkertaistaen tarkastella pelkkänä sisäisen kustannustehokkuuden funktiona, on palvelutuotannon arviointi huomattavasti monimutkaisempaa. Palvelutuotannossa tuottavuus ei rakennu pelkästään sisäisistä tekijöistä, vaan asiakkaan osallistuminen vaikuttaa sekä tuottoon että kulutettuihin resursseihin. (Grönroos & Ojasalo 2015) Palveluorganisaatioissa siis tuottavuus, laatu ja tuotot muodostavat kiinteän kokonaisuuden, jossa mitään sen osaa ei voida tarkastella huomioimatta muiden osien vaikutusta (Gummesson 1998).

Palveluiden tuottavuuden määrittelemisessä on useita ongelmia. Djellal & Gallouj (2013) ovat tutkimuksessaan eritelleet näitä palvelutuottavuuden keskeisiä ongelmakohtia sekä arvioineet kriittisesti eri malleja, joita käytetään palveluiden tuottavuuden mittaamiseen. Keskeiset ongelmat tuottavuuden mittaamisessa liittyvät palveluiden ominaispiirteisiin. (Djellal & Gallouj 2013) Nämä ominaispiirteet ja niiden vaikutus palvelutuottavuuden arviointiin on esitetty taulukossa 1.

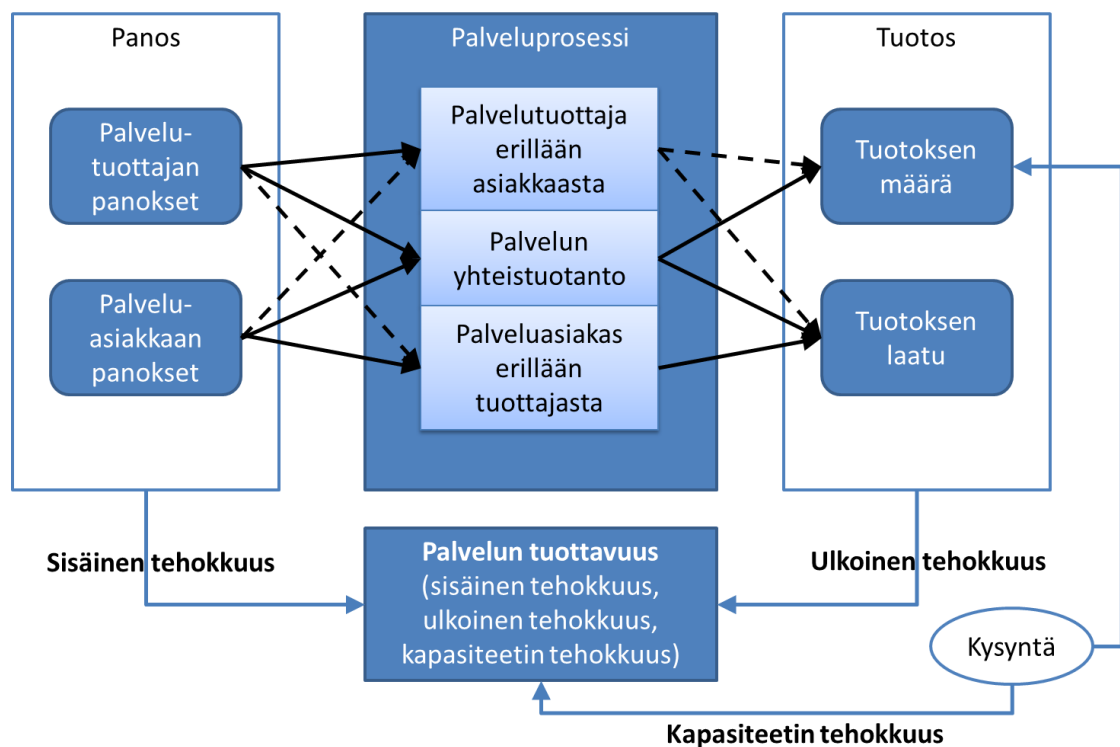
**Taulukko 1.** *Palvelujen ominaispiirteiden vaikutus tuottavuuden arviointiin (Djellal & Gallouj 2013)*

Ominaispiirre	Vaikutus tuottavuuden arviointiin
Aineettomuus	Vaikea määritellä tuotosta Vaikea erottaa panos ja tuotos toisistaan Vaikea määritellä innovaatio ja muutos palvelun laadussa
Vuorovaikutus (asiakkaan osallistuminen)	Vaikea määritellä tuotosta Vaikeaa kohdentaa työpanos, joka käytetty tuotokseen Asiakkaan osaamisen vaikutus tuottavuuteen
Aika (tuotos muuttuu ajan myötä)	Tarve erottaa tuotos (lyhyt aikajänne) ja vaikutus (pitkä aikajänne) Erilaiset suorituskykyindikaattorit mittaavat eri asioita
Sosiaalinen luonne (subjektiivisuus)	Tuotosten moninaisuus (riippuen tarkastelijasta) Suorituskykyjen moninaisuus (riippuen tarkastelijasta)

Myös tässä korostuu palveluiden monimutkainen luonne ja vaikeus määritellä, tunnistaa ja erityisesti mitata eri tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä. Kompleksisuutta voidaan vähentää ryhmittelemällä eri tekijöitä pienempiin kokonaisuuksiin, jolloin tarkastelu helpottuu. Johnston & Jones (2004) tarkastelevat palvelutuottavuutta jakamalla tuottavuuden kahteen eri osa-alueeseen: asiakastuottavuuteen ja operatiiviseen tuottavuuteen. Asiakastuottavuus keskittyy tuottavuuteen asiakkaan näkökulmasta, kun taas operatiivinen tuottavuus tarkastelee palveluprosessin tuottavuutta. Tuottavuus on siis kokonaisuutena moniulotteinen asia ja riippuu aina osittain myös siitä, kenen näkökulmasta sitä kulloinkin tarkastellaan. Toimenpiteet saattavat vaikuttaa eri tavalla tuottavuuden eri osa-alueisiin, joten niiden vaikutusta on tarkasteltava aina myös toisesta näkökulmasta (Johnston & Jones 2004).



Grönroos & Ojasalo (2004) ovat muodostaneet palvelutuottavuudelle mallin, joka ottaa aiemmin käytettyjä tuottavuusmalleja paremmin huomioon palveluiden erityispiirteet. Malli sisältää kolme osa-aluetta, joita tarkastelemalla voidaan arvioida palvelun tuottavuutta. Ensimmäinen osa-alue on palvelutuotannon sisäinen tehokkuus (internal efficiency), joka kertoo, kuinka tehokkaasti palvelutuotannossa hyödynnetään palvelutuottajan sisäisiä resursseja. Toinen osa-alue on ulkoinen tehokkuus (external efficiency), joka kertoo, kuinka palvelutuotannon asiakas kokee tuotetun palvelun laadun. Mallin kolmas osa-alue on kapasiteetin tehokkuus (capacity efficiency), joka kuvaa palveluntuottajan kapasiteetin käytön tehokkuutta. (Grönroos & Ojasalo 2004) Palvelutuottamisen malli on kuvattu kuvassa 1.



**Kuva 1.** Palvelutuottamisen malli (Grönroos & Ojasalo 2004)

Palveluprosessin tuotos on kaksiosainen, sisältäen sekä tuotettujen palveluiden määrän että palveluiden laadun. Palvelun laatu käsittää sekä itse palvelutuotteen laadun että palvelutuottamisen prosessin laadun. Tuotettujen palveluiden määrä taas on riippuvainen palveluiden kysynnästä. Palveluiden kysynnän ollessa sama kuin palveluiden tuottamiseen käytettävissä oleva kapasiteetti, on palvelutuotannon kapasiteettitehokkuus parhaimmillaan. Jos kysyntä ylittää kapasiteetin, vaikuttaa tämä vastaavasti palvelun laatuun heikentävästi ja tätä kautta heikentää palveluprosessin kokonaistuotosta. (Grönroos & Ojasalo 2004) Sekä palveluntarjoajalla että palveluasiakkaalla on siis keskeinen rooli palvelun tuottavuuden kannalta, koska molemmat osallistuvat prosessiin omilla panoksillaan ja molemmilla on täten vaikutus myös palvelun tuotokseen.

Gummesonin (1998) mukaan palvelutuottavuus, palvelun laatu ja palvelutuotannon kannattavuus muodostavat kolmion, jossa yhteen näistä vaikuttamalla vaikutus heijastuu aina myös kahteen muuhun asiaan, eli näitä ei voi tarkastella yksittäisinä ilmiöinä huomioimatta myös kahta muuta kiinteästi liittyvää asiaa. Lisäksi kuten Grönroos & Ojasalo (2004) myös Gummeson (1998) tunnistaa palveluprosessissa kolme eri prosessia, joiden seurauksena palvelutuottavuus ja palvelun laatu syntyvät: palvelutuottajan tekemä työ erillään asiakkaasta, palveluasiakkaan tekemä työ erillään palvelutuottajasta ja osapuolten yhteisessä vuorovaikutuksessa tekemä työ. Palvelutuottavuuden tarkasteleminen vaatii aina myös näiden kaikkien elementtien tarkastelemisen, eikä niistä yhtään voi jättää huomioimatta tarkastelussa. (Gummeson 1998)

Toisin kuin tuotteiden valmistuksessa, missä oletetaan lopputuotoksen laadun pysyvän samana tuottavuutta kehitettäessä, palvelun tuottavuuden parantaminen voi useasti vaikuttaa palvelun koettuun laatuun heikentävästi. (Grönroos & Ojasalo 2004) Esimerkiksi automaation lisääminen palvelutuotannossa lisää palvelutuotannon tehokkuutta, mutta heikentää palvelutuotoksen laatua verrattuna siihen, että henkilöt tuottavat palvelun. Jokaisella palveluyrityksellä on optimaalinen palvelutuottavuuden taso, josta kumpaankin suuntaan poikkeaminen heikentää tuottoja ja joka vaihtelee yrityksen ominaispiirteiden mukaan. (Rust & Huang 2012) Kuitenkin palvelun laadun heikentyminen on mahdollista välttää huomioimalla tämä palvelutuottavuutta tarkasteltaessa, esimerkiksi ottamalla mukaan tarkasteluun neljäs ulottuvuus, merkityksellisyystehokkuus (meaning efficiency), joka keskittyy erityisesti henkilöstön tuottavuuden parantamiseen vahvistamalla työntekijöiden tuottavuutta. (Calabrese 2012)

Lisäksi Grönroosin & Ojasalon (2015) mukaan palvelutuottavuuden kannalta palveluprosessi on myös molemminpuolinen oppimisprosessi palveluntuottajalle ja asiakkaalle. Palveluprosessin aikana molemmat osapuolet oppivat tuntemaan toisensa paremmin prosessin edetessä. Tämä mahdollistaa palveluntuottajalle paremman mukautumisen asiakstarpeeseen ja mahdollistaa myös asiakkaan yhä laajemman osallistumisen projektin toteutukseen. Nämä asiat puolestaan vaikuttavat parantavasti sekä palveluprosessin sisäiseen että ulkoiseen tehokkuuteen. Palveluliiketoiminnan kannalta merkittävä oppimisesta johtuva asia on myös se, että tutun asiakkaan kanssa toteutettu palveluprosessi on tästä syystä yleensä tuottavampi kuin uuden asiakkaan kanssa toteutettu eli pitkäaikaisten asiakassuhteiden merkitys on tärkeää myös palvelutuottavuuden näkökulmasta. (Grönroos & Ojasalo 2004; Grönroos & Ojasalo 2015)

Palveluprosessissa tapahtuva molemminpuolinen oppiminen vaikuttaa palvelutuottavuuteen neljän eri prosessin kautta, joista kaksi on asiakkaan ajamia ja kaksi palvelutuottajan ajamia prosesseja. Kumpienkin ajamista prosesseista toinen vaikuttaa sisäiseen tehokkuuteen ja toinen ulkoiseen tehokkuuteen ja näiden kautta palveluprosessin kokonaistuottavuuteen. Sisäiseen tehokkuuteen vaikuttaa asiakkaan suurempi osallistuminen palvelun tuottamiseen asiakkaan kyvykkyyksien kasvaessa oppimisen myötä ja palveluntuottajan

tunnistaessa tämän kehityksen. Tällöin asiakkaan osallistuessa enemmän prosessiin palvelutuotannon tehokkuus kasvaa. Ulkoiseen tehokkuuteen vaikuttaa oppimisen myötä palveluntarjoajan kehittyvä asiakastarpeen tunnistaminen ja asiakkaan odotusten parempi vastaavuus palvelua kohtaan. (Grönroos & Ojasalo 2015)

Palvelun tuottavuus poikkeaa siis huomattavasti fyysisten tuotteiden valmistuksen tuottavuudesta ollen merkittävästi moniulotteisempi ilmiö. Tähän vaikuttavat erityisesti palveluiden ominaispiirteet, joista merkittävimpinä palveluiden tuottavuuden kannalta voidaan pitää palveluiden aineetonta luonnetta ja asiakkaan osallistumista tuotantoprosessiin. Lisäksi palvelun laadun kiinteä yhteys palvelutuottavuuteen luo oman haasteensa tuottavuuden tarkasteluun. Monimutkaisuus ja mitattavien suureiden määrittelyn vaikeus aiheuttavat ongelmia palveluiden tuottavuuden mittaamiselle. Perinteisen kaksikulotteisen tuotos-panos -tarkastelun sijaan palvelutuottavuutta täytyykin tarkastella kaikkien tuottavuuteen vaikuttavien osatekijöiden muodostamana funktiona.

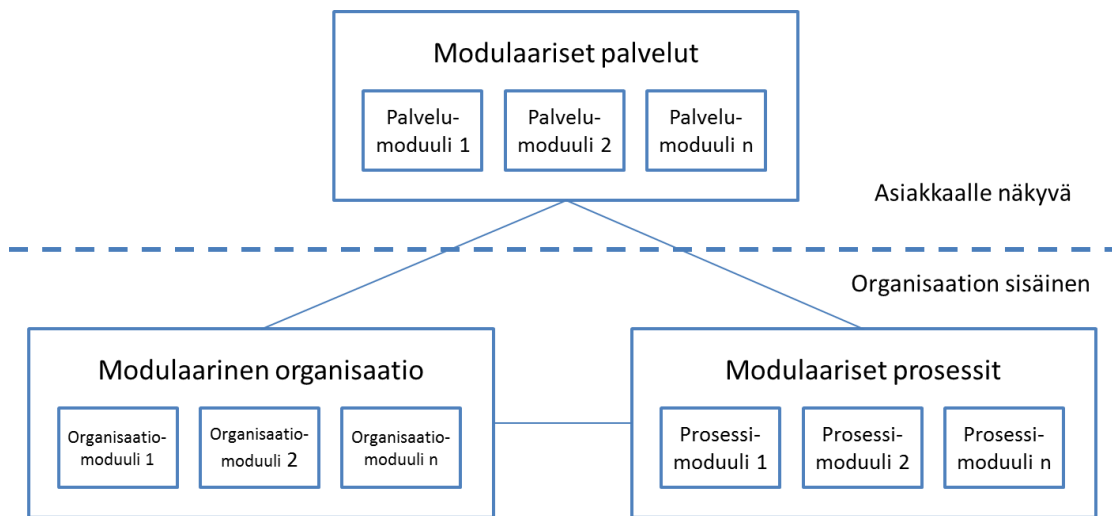
#### **2.1.4 Palvelumodulaarisuus**

Modulaariset tuote- ja organisaatorakenteet sekä modulaarinen ajattelu pohjautuvat tuotteiden valmistukseen ja suunnitteluun, missä modulaarisuutta on tutkittu ja hyödynnetty jo pitkään. Kuitenkaan yhtä yleisesti vakiintunutta määritelmää modulaarisuudelle ei ole syntynyt. (Bask et al. 2010; Dörbecker & Böhmman 2013) Baldwin & Clark (1997) määrittelevät modulaarisuuden seuraavasti: ”monimutkaisen tuotteen tai prosessin rakentaminen pienemmistä, erikseen suunniteltavista osasysteemeistä, jotka kuitenkin toimivat yhdessä kokonaisuutena”. Heidän mukaansa modulaarinen ajattelu on ratkaisu erityisesti kasvaneeseen monimutkaisuuteen ja sen juuret ovat erityisesti tietotekniikkateollisuudessa. (Baldwin & Clark 1997) Modulaarisuuden käsitteen ulottaminen palveluiden tutkimukseen on pääosin tapahtunut viimeisen kymmenen vuoden aikana. Palvelumodulaarisuutta on tutkittu monissa eri konteksteissa ja modulaarisuuden käsitettä on lähestytty usein samoista näkökohdista kuin tuotteiden ja systeemien modulaarisuutta (Dörbecker & Böhmman 2013). Kuitenkin, kuten edellä todettiin palveluiden tuottavuutta tarkasteltaessa, palveluiden ominaisuudet aiheuttavat hankaluuksia hyödynnettäessä tuotteiden valmistukseen pohjautuvia malleja. Tämä sama ilmiö pätee myös modulaarisuuden käsitteeseen, joten palvelumodulaarisuutta on syytä tarkastella myös palveluiden erityispiirteiden näkökulmasta. Palveluiden heterogeenisyys ja henkilöstön suuri rooli palvelutuottamisen prosessissa aiheuttavat sen, etteivät tuotemodulaarisuuden teoriat ole suoraan hyödynnettävissä palvelumodulaarisuuteen (Cheng & Shiu 2016).

Bask et al. (2010) ovat tutkineet kirjallisuudessa esiintyneitä määrittelyjä modulaarisuudelle. Tyypillisesti määrittelyissä korostetaan modulaarisuuden tarkoittavan suuremman kokonaisuuden muodostumista useista löyhästi toisiinsa yhteydessä olevista elementeistä, joiden sisäinen rakenne puolestaan on hyvin kiinteä. Eli modulaarisuus tai moduulit ovat osakokonaisuuksia, joita eri lailla järjestelemällä pystytään muokkaamaan suurempia sisällöltään vaihtelevia kokonaisuuksia. Tutkimuksessa myös tunnistetaan neljä

eri tyyppiä modulaarisuudelle: tuotemodulaarisuus, valmistuksen/prosessien modulaarisuus, organisaation modulaarisuus ja palvelumodulaarisuus. (Bask et al. 2010) Dörbecker & Böhm (2013) huomauttavat, että iso osa palvelumodulaarisuuteen liittyvästä tutkimuksesta on tehty konseptuaalisella tasolla ja empiiristä tutkimusta aiheesta on vielä melko vähän.

Erään laajasti käytetyn mallin palvelumodulaarisuudesta esittävät Pekkarinen & Ulkuniemi (2008). Heidän mallinsa on esitelty tarkemmin kuvassa 2. Mallissa esitetään palvelumodulaarisuudelle seuraavat kolme ulottuvuutta: modulaarisuus palveluissa, modulaarisuus prosesseissa ja modulaarisuus organisaatiossa. Näitä kaikkia osa-alueita on tarkasteltava, kun tutkitaan modulaarisuutta palveluorganisaatiossa.



**Kuva 2.** (Pekkarinen & Ulkuniemi 2008)

Palvelun modulaarisuus tarkoittaa palvelun muodostumista erillisistä, toisiinsa liitettävissä olevista palvelumoduuleista. Moduulit muodostuvat yhdestä tai useammasta palveluelementistä, joiden voidaan katsoa olevan pienin mahdollinen osa, johon palvelut ovat jaettavissa (Voss & Hsuan 2009). Yksittäinen palvelumoduuli muodostaa aina yhden kokonaisen palvelun palveluominaisuuden (service characteristic) (Pekkarinen & Ulkuniemi 2008).

Prosessimoduuli on palveluntuottajan prosessissa esiintyvä asiakkaalle näkymätön standardoitu prosessin vaihe (Pekkarinen & Ulkuniemi 2008). Bask et al. (2010) puolestaan määrittelevät palveluprosessin modulaarisuuden uudelleenkäytettävien ja -yhdisteltävien prosessivaiheiden käyttämiseksi tavoiteltaessa joustavuutta ja kustomoitaessa palvelua eri asiakkaiden tai tilanteiden vaatimusten mukaiseksi. Täten prosessimodulaarisuus mahdollistaa palveluprosessin mahdollisimman suuren joustavuuden (Bask et al. 2011). Palvelumodulaarisuus on tuotemodulaarisuutta lähempänä prosessien modulaarisuutta, koska palvelumoduuleissa esiintyvät liitännät ovat usein pehmeämpiä ja inhimillisempiä kuin tuotemoduulien liitännät ja palvelumodulaarisuus on myös huomattavasti tuotemodulaarisuutta monimutkaisempi kokonaisuus (Bask et al. 2010). Palvelu koostuukin usein

sekä aineellisista että aineettomista elementeistä, jotka on yhdistetty asiakaskohtaisesti palvelukokonaisuudeksi (Carlborg & Kindström 2014). Liitännät koostuvat palveluissa esimerkiksi ihmisistä, tiedosta ja sen välityksestä, ja erityisesti asiakaskommunikaation rooli korostuu (Voss & Hsuan 2009).

Liitännät mahdollistavat systeemin komponenttien vaihtamisen ja uudelleenjärjestelyn (Sanchez & Mahoney 1996) eli ne ovat olennainen osa modulaarisuutta ja mahdollistavat modulaaristen rakenteiden olemassaolon. Palvelumodulaarisuudessa eri komponenttien välisiä liitäntöjä ovat tutkineet de Blok et al. (2014). Tutkimuksessa tunnistettiin liitäntöjä kahdella eri tasolla: komponentti- ja palvelukokonaisuustasolla. Komponenttitasolla liitännät ovat eri palvelukomponenttien välillä ja palvelukokonaisuustasolla asiakkaalle palvelukokonaisuuden tuottamiseen osallistuvien palveluntuottajien välillä. Molemmilla tasoilla tunnistettiin lisäksi kahden tyyppisiä liitäntöjä: palveluiden vaihtelevuutta mahdollistavia liitäntöjä ja palveluiden yhtenäisyyteen pyrkiviä liitäntöjä. (de Blok et al. 2014)

Modulaariset tuoterakenteet luovat usein myös modulaarisuutta niitä kehittävään organisaatioon. Organisaation modulaarisuus tarkoittaa organisaatorakennetta, jossa organisaation eri osat ovat löyhästi yhteydessä toisiinsa ja niitä voidaan joustavasti liikutella organisaation sisällä tehtävien niin vaatiessa. (Sanchez & Mahoney 1996) Saman voidaan olettaa pitävän paikkansa myös modulaarisessa palveluorganisaatiossa. Pekkarisen & Ulkuniemen (2008) mukaan modulaarisuuden hyödyntäminen palvelutuotannossa edellyttää aina jonkin verran modulaarisuuden ilmenemistä myös palvelutuottajan organisaatiossa. Organisaation modulaarisuuden avulla voidaan varmistaa palveluntuottajan ydin- ja avustavien osien ja resurssien tehokas hyödyntäminen joustavasti ja mahdollisimman tehokkaasti. Modulaarisuutta organisaation rakenteessa edustavat esimerkiksi toimintojen ulkoistaminen, vaihtelevat työjärjestelyt ja liittoutumien muodostaminen muiden toimijoiden kanssa tai eri tiimit eri asiakassegmenteille. Organisaatiomoduulit ovat siis toiminnallisia yksiköitä organisaation sisällä. (Pekkarinen & Ulkuniemi 2008) Organisaatiomodulaarisuutta voidaan myös laajentaa käsittämään koko toimitusketjun tai -verkoston modulaarisuutta (Bask et al. 2011). Modulaaristen palveluiden tuottaminen vaatii siis modulaarisuuden esiintymistä niitä tuottavassa organisaatiossa ja modulaaristen palveluiden kehittäminen luo oletettavasti tällaisia rakenteita palvelutuottajaorganisaation sisälle.

Palvelumodulaarisuudella tavoitellaan monenlaisia hyötyjä palvelutuotannossa. Palvelumodulaarisuus on tunnistettu erääksi keinoksi vastata tehokkaasti vaihteleviin palvelu- ja asiakastarpeisiin (Bask et al. 2010; Eissens-van der Laan et al. 2016). Lisäksi tavoiteltavia hyötyjä ovat esimerkiksi kustannussäästöt, lisääntyneet tuotevariaatiot ja joustavuus sekä kompleksisuuden yksinkertaistaminen (Bask et al. 2011). Palvelumodulaarisuus on myös palveluntuottamiseen osallistuvien toimijoiden aktiviteettien koordinoitua (Pekkarinen et al. 2014). Palvelumodulaarisuudesta saavutettavia hyötyjä ovat Böttcher & Klingnerin (2011) mukaan muun muassa:

- tarvittavien ponnistusten väheneminen palveluiden tuotannossa,
- palveluiden muokkaamisen mahdollisuus kasvaa,
- vähentynyt monimutkaisuus palvelutarjoomassa,
- palveluiden helpompi kehitettävyyys ja
- palveluiden uudelleenkäyttö.

Nämä hyödyt vaikuttavat palvelutuottajan kannattavuuteen, tuottavuuteen ja kilpailukykyyn. Modulaarisuudella voidaan siis vaikuttaa standardoinnin ja palveluiden räätälöinnin väliseen ongelmaan tarjoamalla standardoituja moduuleja, joita voidaan yhdistellä ja näin räätälöidä kulloiseenkin tarpeeseen sopiva palvelu. Lisäksi palveluiden kehittäminen helpottuu, kun palveluiden parantaminen voidaan keskittää tiettyihin heikoihin moduuleihin sen sijaan, että palvelukehityksessä käsiteltäisiin kokonaista monimutkaista palvelua. (Böttcher & Klingner 2011; Eissens-van der Laan et al. 2016) Voss & Hsuan (2009) tunnistivat tutkimuksessaan kolme keskeistä kilpailukykyyn vaikuttavaa tekijää, jotka modulaarisuus mahdollistaa. Ensimmäinen on uniikkien palvelumoduulien, joiden kopioiminen on vaikeaa lyhyellä tähtäimellä, omaaminen. Toinen on kyvykkyys hyödyntää ja monistaa näitä moduuleja erilaisiin palvelutilanteisiin ja kolmas on itse modulaarisuuden olemassaolo, joka tukee sekä palveluiden kustomointia että nopeaa uusien palveluiden kehittämistä. (Voss & Hsuan 2009) Lisäksi moduulien välisten liitännöiden standardointi vähentää palvelujen koordinoinnin kustannuksia (Eissens-van der Laan et al. 2016).

Palvelumodulaarisuutta voidaan luoda pääpiirteittäin kahdella eri tavalla palvelutarjoamaan. Ensimmäinen tapa on kehittää uusia palvelumoduuleja ja yhdistää nämä olemassa olevaan palvelutarjoomaan ja toinen tapa on jaotella olemassa olevat palvelut pienempiin osiin ja näin luoda palvelumoduuleita. (Böttcher & Klingner 2011) Eissens-van der Laan (2016) ovat määritelleet kuusi erilaista tyyppiä modulaariselle rakenteelle palveluissa: moduulin jakaminen (saman moduulin esiintyminen eri palveluissa), moduulin vaihtaminen (palvelun osa voidaan vaihtaa erilaiseen moduuliin), prosessin valinta (sama palvelu tarjotaan erilaisella prosessilla), prosessin muokkaus (prosessia muokataan prosessin kuluessa), prosessin räätälöinti (palveluprosessin osia lisätään tai poistetaan) sekä moduulien ryhmittely (moduulien rajoittamaton yhdistely moduulivalikoimasta). (Eissens-van der Laan et al. 2016)

Palvelumodulaarisuuden ja yrityksen suorituskyvyn välistä yhteyttä ovat tutkineet Cheng & Shiu (2016). Heidän tutkimuksensa vahvistaa edelleen aiemmissakin tutkimuksissa (Voss & Hsuan 2009; Bask et al. 2011) tehtyä huomiota, että palvelumodulaarisuudella on positiivisia vaikutuksia yrityksen suorituskykyyn. Cheng & Shiu (2016) ovat erityisesti tutkimuksessaan paneutuneet mekanismiin, jolla modulaarisuus vaikuttaa suorituskykyyn, minkä tutkiminen on aiemmin jäänyt vähemmälle. He tutkivat erityisesti yrityksen kyvykkyyksien näkökulmaa palvelumodulaarisuuden ja suorituskyvyn kannalta. Kolme keskeistä kyvykkyyttä, jotka vaikuttavat palvelumodulaarisuuden hyödyntämi-

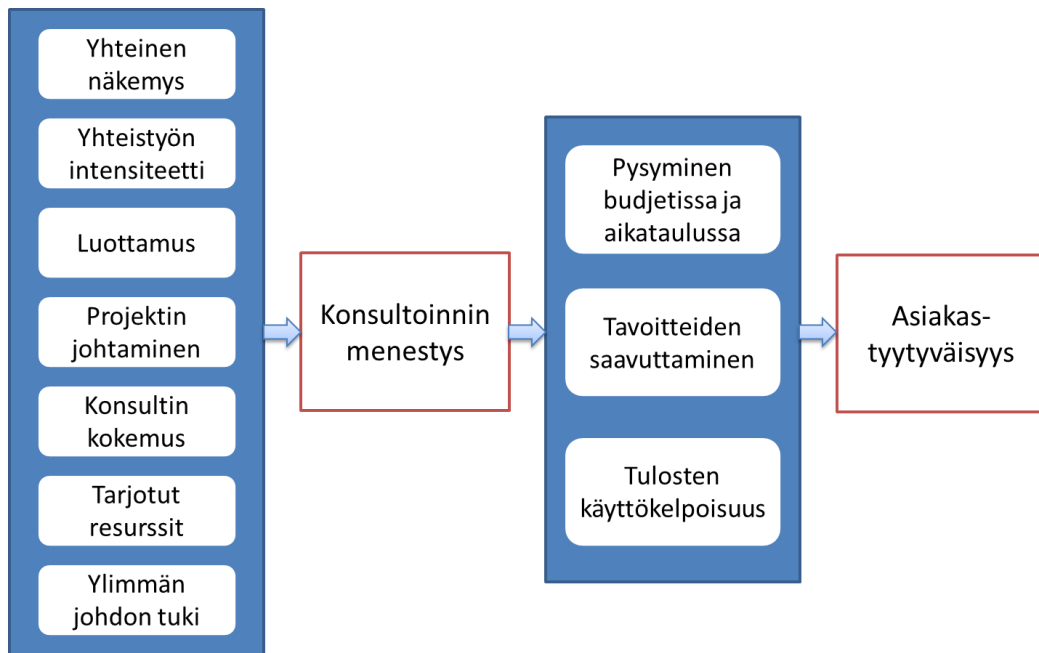
seen yrityksessä ovat palveluiden erillisten piirteiden tunnistamis- ja määrittelykyvykyys, palvelukomponenttien konfiguraatiokyvykyys ja liitântäkyvykyys, joka viittaa kykyyn luoda eri komponenteille liitännät, joilla näistä saadaan luotua uusia palvelumoduuleja. Modulaarisuuden vaikutukset suorituskyykyyn näyttäisivät tulevan erityisesti sen vaikutuksista palveluiden innovointiin ja uusien palveluiden kehitykseen. Tutkimuksessa myös huomattiin, että joissain tapauksissa palvelumodulaarisuus voi myös heikentää kyvykyyttä uusien palveluiden tuottamiseen, kun pelkästään olemassa olevia moduuleja järjestellään uusiksi, eikä uusia palvelumoduuleja kehitetä. (Cheng & Shiu 2016)

## 2.2 Liikkeenjohdon konsultoinnin erityispiirteet

Liikkeenjohdon konsultoinnin alalla toimii hyvin monenlaisia toimijoita yksittäisistä henkilöistä suuriin kansainvälisiin yrityksiin ja hyvin tarkkaan erikoistuneista toimijoista laajan palveluvalikoiman omaaviin toimijoihin. (Visscher 2006) Huolimatta liikkeenjohdon konsultoinnin palveluiden yleistymisestä ja niiden suuresta käytännön merkityksestä tämän päivän yritystoiminnassa, liikkeenjohdon konsultointiin liittyvää tieteellistä empiiristä tutkimusta on vielä melko vähän (Bronnenmayer et al. 2016). Lisäksi toimiala muuttuu ja kehittyy jatkuvasti. Näistä syistä yleistysten tekeminen toimialasta on vaikeaa. (Visscher 2006) Kuitenkin liikkeenjohdon konsultoinnista voidaan tunnistaa tiettyjä ominaispiirteitä, jotka ovat yhteisiä useimmille toimijoille ja kuvaavat minkälaisesta toimialasta on kyse. Näitä piirteitä ovat:

- tietointensiivisyys ja aiempaan kokemukseen pohjautuvan tiedon jakaminen asiakkaalle,
- asiakkaan osallistuminen tiiviisti palvelun toteutukseen,
- molemmat osapuolet (palveluntuottaja ja asiakas) tavoittelevat prosessista arvokasta oppimiskokemusta,
- kompleksisuus ja tiivis yhteys useisiin muihin toimialoihin ja
- toimintaympäristön jatkuva muutos. (Kubr 2002; Visscher 2006; Bronnenmayer et al. 2016)

Tieto on liikkeenjohdon konsultoinnissa asiantuntijapalvelutoiminnan ydinresurssi ja toimii sekä tuotoksena että panoksena tässä prosessissa. Palveluprosessi perustuu tämän tiedon hyödyntämiseen ja muokkaamiseen asiantuntevan henkilöstön avulla ja tällä tarjotaan kertaluontoinen ratkaisu tiettyyn asiakkaan ongelmaan. (Nachum 1999) Keskeistä on siis asiantuntijoiden suoritettujen toimeksiantojen pohjalta kerryttämä tieto- ja kokemuspohja, jonka avulla ratkaistaan uusissa toimeksiannoissa eteen tulevia asiakkaiden ongelmia. Liikkeenjohdon konsultoinnin menestyksekkääseen suorittamiseen asiakasnäkökulmasta vaikuttaa useita tekijöitä. Bronnenmayer et al. (2016) tutkivat näitä liikkeenjohdon konsultoinnin menestystekijöitä laajassa empiirisessä tutkimuksessaan. Tutkimuksessa muodostettu malli liikkeenjohdon konsultoinnin menestystekijöistä on esitetty kuvassa 3.



**Kuva 3.** Liikkeenjohdon konsultoinnin menestystekijät. (Bronnenmayer et al. 2016)

Tutkimuksessa kaikkein keskeisimmiksi vaikuttaviksi tekijöiksi liikkeenjohdon konsultointiprojektin menestykseen havaittiin konsultin kokemus, yhteistyön intensiteetti ja yhteinen näkemys. Tunnistetuista menestystekijöistä ainoastaan luottamuksella ei havaittu merkittävää vaikutusta konsultointiprojektin asiakasyytyväisyyteen, mutta luottamuksen roolin oletetaan olevan merkittävämpi pitkissä asiakassuhteissa kuin yksittäisessä projektissa. (Bronnenmayer et al. 2016) Tätä tukee myös Rahikka et al. (2011) tekemä havainto pitkäaikaisen asiakassuhteen suuresta merkityksestä yhtenä asiakasarvon tekijänä sekä West Nicolajsen & Scupolan (2011) havainto projektihenkilöiden välisen luottamuksen keskeisestä merkityksestä asiakkaan aktiivisen osallistumisen mahdollistajana.

Palveluprosessit voidaan karkeasti jakaa rakenteeltaan kahteen luokkaan: jäykät palveluprosessit ja joustavat palveluprosessit (Carlborg & Kindström 2014). Liikkeenjohdon konsultoinnin palveluprosessit kuuluvat tyypillisesti joustaviin palveluprosesseihin, niissä esiintyvän suuren vaihtuvuuden mukaan. Joustavan palveluprosessin tunnusmerkkejä ovat: prosessin vaatima korkea teknisen osaamisen taso, kustomointi ja tehtävien suuri vaihtuvuus, asiakkaan ja palvelutuottajan välillä vaihtuvan tiedon suuri määrä, palvelutyöläisen tekemien päätösten suuri määrä ja aktiviteettien suuntautuminen kohti asiakkaan prosesseja (Carlborg & Kindström 2014). Näistä tunnusmerkeistä kaikki ovat tunnistettavissa hyvin laajasti liikkeenjohdon konsultoinnin palveluprosesseissa.

Liikkeenjohdon konsultoinnin prosessissa asiakkaan osallistuminen palvelun tuottamiseen on hyvin merkittävässä roolissa useimmissa konsultointiprojekteissa. Aarikka-Stenroos & Jaakkolan (2012) mukaan tietointensiivisissä asiantuntijapalveluissa arvoa syntyy yhteistyössä asiakkaan ja palveluntuottajan välillä, kun molemmat tuovat prosessiin omia



resurssejaan. Asiakkaan puolelta nämä resurssit ovat muun muassa tietoa heidän liiketoiminnastaan, tavoitteistaan ja tarpeistaan sekä aikaa ja taloudellisia resursseja, kun taas palveluntuottaja tuo prosessiin muun muassa erityisosaamistaan ja -taitojaan, työkalujaan erilaisiin prosessin ongelmanratkaisutilanteisiin sekä aiempaa kokemusta vastaavista ongelmista. Näiden resurssien pohjalta asiakas ja palveluntuottaja luovat palvelun yhteistuotannon kautta asiakasarvoa. Tämä yhteinen ongelmanratkaisuprosessi sisältää viisi keskeistä vaihetta: tarpeiden tunnistaminen, ratkaisun suunnittelu ja toteuttaminen, resurssien ja prosessin organisointi, arvokonfliktien ratkaisu ja ratkaisun toimeenpaneminen. Molemmilla osapuolilla voi olla monia erilaisia rooleja prosessin aikana. Tutkimuksessa havaittiin, että mitä monimutkaisempi palvelutarjoama palveluntuottajalla on, sitä tärkeämpää on saada asiakkaan puolelta riittävä osallistuminen projektiin ja sitä enemmän vuorovaikutusta tarvitaan maksimaalisen asiakasarvon saavuttamiseksi. Palveluntarjoajan tulisi siis pyrkiä saamaan asiakkaan osallistuminen palvelun tuottamiseen mahdollisimman suureksi, jotta varmistetaan paras mahdollinen lopputulos. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012) Tämä pätee hyvin myös liikkeenjohdon konsultointiin, jossa esimerkiksi asiakkaalta saaduilla lähtötiedoilla ja muulla osallistumisella projektiaktiviteetteihin on keskeinen rooli konsultointiprojektissa syntyneen arvon kannalta.

Asiakkaan rooli palveluprosessissa syntyvän arvon tuottamisessa on yhtä merkittävä kuin itse palvelun tuottavan yrityksenkin. Yhdessä toimimalla asiakkaalla ja yrityksellä on mahdollista luoda asiakasyrityksen tarpeisiin kustomoituja arvoa luovia palvelutarjoamia. (Payne et al. 2008) Payne et al. (2008) mukaan prosessilla on hyvin keskeinen merkitys yhteisessä palveluntuottamisessa. He tunnistavat arvon luonnin prosessissa kolme keskeistä osaa: asiakkaan arvon luonnin prosessit, palveluntuottajan arvonluonnin prosessit sekä kohtaamisprosessit. Kohtaamisprosessit kuvaavat niitä asiakkaan ja palveluntuottajan välisiä vuorovaikutustapahtumia, jotka mahdollistavat menestyksekkään yhteisen arvon luonnin. Tässä prosessissa keskeisessä roolissa on myös molempien osapuolien oppiminen, joka parantaa arvon luomisen mahdollisuuksia prosessin ja toimijoiden välisen suhteen kehittyessä. (Payne et al. 2008) Asiakas voi myös osallistua palveluntarjoajan kanssa asiantuntijapalveluiden innovaatioon. Asiakkailta voi olla erilaisia rooleja konsultointipalvelun innovaatiossa vaihdellen vähäisestä osallistumisesta yksittäiseen innovaatioprosessin vaiheeseen aina aktiiviseen osallistumiseen innovaatioprosessin useisiin vaiheisiin. Keskeisiä vaikuttavia tekijöitä, jotka mahdollistavat asiakkaan aktiivisen osallistumiseen ovat henkilökohtainen luottamus asiakkaan ja palveluntarjoajan kontaktihenkilöiden välillä sekä yhteistyömalli, joka lähestyy kumppanuutta. Lisäksi asiakkaalta edellytetään korkeaa asiantuntemusta aihepiiristä. (Westh Nicolajsen & Scupola 2011) Palvelun yhteistuotanto asettaa myös merkittäviä haasteita palveluprosessille ja yhteistoiminnan johtamiselle (Martin et al. 2001).

## 2.3 Palvelun tuottavuus liikkeenjohdon konsultoinnissa

Liikkeenjohdon konsultoinnissa tuottavuus perustuu kokonaan aineettomiin tekijöihin, joiden tuottavuus määrittää liikkeenjohdon konsultointiyrityksen palveluliiketoiminnan tuottavuuden. Liikkeenjohdon konsultointi on toimiala, jossa asiantuntijapalvelun ominaispiirteet ovat hyvin ilmeisiä ja tekevät tuottavuuden mittaamisesta hyvin haastavaa. (Nachum 1999) Tyypillisesti asiantuntijapalveluyritykset käyttävät suorituskäytönsä mittareina lähinnä taloudellisia mittareita, kuten kasvua ja kannattavuutta. Pienillä ja suurilla yrityksillä eroa tulee lähinnä markkinaosuuden käytöstä mittarina, mikä on suurissa yrityksissä yleisempää. Asiantuntijapalveluiden toimintaympäristö on muuttunut entistä monimutkaisemmaksi ja kilpaillummaksi. Asiakkaat tulevat yhä tietoisemmaksi palvelun laadusta sekä asiakastarpeen ja asiakkaan arvokäsityksen tunnistamisen merkitys korostuu. (Reid 2008)

Liikkeenjohdon konsultoinnissa tuotoksen aineettomuus tekee esimerkiksi tuotoksen yksikön määrittämisen vaikeaksi. Kun tuotokselle ei voida määrittää selkeää yksiselitteistä yksikköä, tuotosta ei myöskään pystytä mittaamaan. Myös palvelutuotteen määrittäminen voi olla vaikeaa liikkeenjohdon konsultoinnissa erityisesti asiakkaan vuorovaikutuksen määrästä johtuen. Lisäksi asiakkaan työskentelyn laadulla on suuri vaikutus konsultointiprojektin onnistumiseen, eikä tähän välttämättä ole palvelutuottajalla paljoa vaikutusmahdollisuuksia. (Djellal & Gallouj 2013) Mitattavien suureiden löytämisen vaikeus ohjaa palvelutuottavuuden tarkastelua liikkeenjohdon konsultoinnissa enemmän laadullisten tekijöiden käsittelyn suuntaan.

### 2.3.1 Asiakkaan rooli ja asiakasarvo

Kuten edellisessä luvussa todettiin, asiakkaiden ja asiakasyhteistyön rooli on merkittävä liikkeenjohdon konsultoinnissa. Asiakkailla on tästä syystä suuri merkitys myös palveluiden tuottavuuteen liikkeenjohdon konsulttiyrityksen palveluliiketoiminnassa. Asiakkaalla on kaksoisrooli sekä palvelun kuluttajana että palvelun tuottajana (Grönroos & Ojasalo 2015). Tästä syystä vuorovaikutus asiakkaan kontaktihenkilöiden ja palvelutuottajan kontaktihenkilöiden välillä on erityisen tärkeää ja tämän suhteen onnistumisella on erittäin suuri vaikutus myös palvelun tuottavuuden kannalta (Gummesson 1998; Gummesson 2014).

Martin et al. (2001) ovat tarkastelleet asiakkaan roolia palvelun tuottavuuden kannalta liikkeenjohdon konsultoinnin toimialalla. He tunnistavat yleisesti konsultoinnin prosessissa neljä vaihetta, joissa asiakkaan ja palvelun tuottajan välistä vuorovaikutusta tapahtuu: sisäänmeno ja sopimus, tiedonkeruu ja analyysi, palaute ja päätös toimia sekä toimeenpano. Jokaisesta näistä vaiheesta voidaan tunnistaa potentiaalisia ongelmakohtia, joissa voi syntyä esimerkiksi väärinkäsityksiä, joilla on selvä vaikutus asiakkaan toiminnan tuottavuuteen ja tätä kautta myös koko konsultointiprojektin tuottavuuteen. Näiden ongelmien vähentämiseksi on tunnistettu keinoja parantaa asiakkaan ja konsulttiyrityksen

välistä vuorovaikutusta. Näitä ovat yleisellä tasolla muun muassa projektin etenemisen valvonta ja palkitseminen sekä asiakkaan osallistumisen kannustaminen. Keskeisenä havaintona tuottavuuden kannalta on se, että konsultoinnin tuottavuutta arvioitaessa on aina otettava huomioon myös asiakkaan rooli ja sen vaikutus tuottavuuteen jollain tavalla. (Martin et al. 2001)

Asiakasarvo asiantuntijapalvelussa koostuu monesta eri ulottuvuudesta ja voi muuttua palveluprosessin aikana. Arvo voidaan jakaa kahteen tasoon, joista ensimmäinen kuvaa arvoa, jota asiakas saa palveluprosessin aikana ja toinen taso arvoa, jonka asiakas saa myöhemmin hyödyntäessään palveluprosessin tuotoksena saamia tuloksia. (Lapierre 1997) Liikkeenjohdon konsultointiprojektissa ensimmäisen tason arvo voi siis olla esimerkiksi asiakkaalle tehty strategia ja toisen tason asiakasarvo on hyödyt, jotka asiakas saa myöhemmin onnistuneen strategian toteutuksen seurauksena. Asiakkaan palveluprosessissa saamaan arvoon vaikuttavat useat ulottuvuudet, joita ovat: palvelutuottajan osaaaminen, asiakkaan ja palvelutuottajan välinen luottamus, henkilöiden välinen vuorovaikutus, palvelun odotusten täyttymys, palvelutuottajan sijainti ja asiakkaalle koituneet suorat ja epäsuorat kustannukset. (Howden & Pressey 2008) Asiantuntijapalveluyrityksen asiakasarvon luonti on erityisesti riippuvainen yrityksen kyvystä muokata ja siirtää asiantuntevien työntekijöidensä tietoa asiakasyritykselle (Løwendahl et al. 2001).

### 2.3.2 Tuottavuuden mittaaminen

Biege et al. (2013) ovat tarkastelleet tuottavuuden mittaamisen haasteita tietointensiivisiä asiantuntijapalveluita tuottavissa yrityksissä. Kuten palveluissa yleensä, myös tietointensiivisiin asiantuntijapalveluihin pätevät palveluiden yleisistä ominaispiirteistä aiheutuvat haasteet tuottavuuden mittaamiseen. Lisäksi tietointensiivisissä asiantuntijapalveluissa on muutamia erityisiä ominaispiirteitä, jotka edelleen vaikeuttavat tuottavuuden arviointia. Ensinnäkin, koska tämän tyyppisissä palveluissa tieto on keskeinen panostekijä, on palvelun ja palvelun tuottamisen kompleksisuuden aste erittäin korkea. Toiseksi, palveluntuottajan ja asiakkaan vuorovaikutuksen määrä on tällaisissa palveluissa huomattavan korkea verrattuna moniin muihin palveluihin. Lisäksi palvelut sisältävät ja vaativat huomattavan määrän innovaatiota ja luovuutta, koska asiakastarpeet vaihtelevat hyvin paljon. (Biege et al. 2013) Näiden lisäksi haasteita luovat vaihteleva läpimenoaika ja korkea työvoimaintensiteetti sekä vaikeus määrittää sijaismittarit tuotokselle ja panokselle. (Wacker et al. 2014) Koska tuottavuuden mittaamisen perinteiset mallit eivät sovellu erityisen hyvin tietointensiivisten asiantuntijapalveluiden mittaamiseen, on vaihtoehtoisia malleja pyritty kehittämään. Nachum (1999) tarkasteli tietointensiivisten asiantuntijapalveluiden erityispiirteitä tuottavuuden mittaamisen kannalta ja pyrki määrittämään soveltuvamman mallin tuottavuuden mittaamiselle. Tutkimuksessa mallia testattiin otannalla liikkeenjohdon konsultointiyrityksiä. Mallissa huomioidut tuottavuudentekijät on esitetty taulukossa 2.

**Taulukko 2.** Tuotos- ja panostekijät tietointensiivisen asiantuntijapalvelun tuottamisessa. (Nachum 1999)

Tekijä	Operatiivinen mittari
<b>Panos</b>	
<b>Palvelutuottajan panokset</b>	
Työvoima	Työvoimakustannukset
Uuden tiedon hankkiminen	Palvelukehitykseen ja koulutukseen käytetyt resurssit (vuodessa)
Tiedon kertymä	Palvelukehitykseen ja koulutukseen käytetyt resurssit pidemmältä ajalta (5v)
Muualta kertynyt tieto	Ammattijärjestöjäsenyydet, ammattikonferensseihin osallistuminen, vuorovaikutus kilpailijoiden kanssa, työntekijöiden vaihtuvuus
Pääoma	Vuotuiset menot + poistot
<b>Asiakkaan panokset</b>	
Työvoima	Työvoimakustannukset
<b>Tuotos</b>	
<b>Palvelutuottajan tuotos</b>	
Liikevaihto	Vuotuinen kokonaisliikevaihto
<b>Asiakkaan tuotos</b>	
Parantunut kilpailuasema	Muutos markkinaosuudessa

Tutkimuksessa havaittiin, että esitetyllä mallilla pystyttiin paremmin kuvaamaan liikkeenjohdon konsultoinnin tuottavuutta kuin vertailuna käytetyllä perinteisellä kustannusten suhde liikevaihtoon -mittarilla. Kuitenkin myös esitetyssä mallissa esiintyy huomattavia puutteita eri muuttujien mittaamisessa sekä kaikkien vaikuttavien tekijöiden huomioimisessa, joten mallia voidaan pitää vain suuntaa antavana mallina ja pohjana uusien tuottavuusmittareiden kehittämiseksi. Esimerkiksi asiakkaan tuotoksen mittarina käytetty markkinaosuus ei kerro tuottavuudesta sellaisissa liikkeenjohdon konsultoinnin projekteissa, joissa kilpailuaseman parantaminen ei ole ollut tavoitteena. (Nachum 1999) Tässäkin mallissa keskeisinä uusina teemoina aikaisempiin malleihin ovat tiedon ja asiakkaan roolien huomioon ottaminen tuottavuuden tarkastelussa.

Innovatiivisia tietointensiivisiä asiantuntijapalveluita tuottavien palveluyritysten tuottavuuden mittaamiseen voidaan tunnistaa neljä keskeistä vaatimusta, jotka tulisi kaikki huomioida tällaisen palveluliiketoiminnan tuottavuutta mitattaessa. Näitä ovat:

1. Palvelutuotoksen innovatiivisuus on otettava huomioon tuotoksen laadun ja määrän lisäksi.
2. Palveluprosessin sisäinen tuotos, eli tuotos, joka vaikuttaa tulevien palveluprosessien tehokkuuteen (eli oppiminen), on huomioitava.
3. Panokseen on huomioitava prosessissa tapahtuvat asiakkaan ja tuottajan väliset interaktiiviset panokset, joita ei ole huomioitu palvelutuottajan tai asiakkaan panoksissa.
4. Tiedon rooli on huomioitava sekä panos- että tuotospuolella. (Biege et al. 2013)

Liikkeenjohdon konsultoinnin palvelutuotannon tuottavuutta tarkastellessa keskeisiä esiin nousevia seikkoja ovat siis erityisesti asiakkaan suuri rooli ja voimakas osallistuminen palveluun sekä tiedon rooli aineettomana panos- ja tuotostekijänä. Keskeinen havainto on myös jopa monia muita palveluita suurempi kompleksisuus ja mitattavien tuottavuussuureiden löytämisen erityinen vaikeus. Näistä syistä liikkeenjohdon konsultoinnin tuottavuuden tarkastelussa keskeistä on löytää syy-seuraussuhteet ja tarkastella tuottavuuteen vaikuttavia laadullisia tekijöitä sen sijaan, että pyritäisiin löytämään yksi tai useampia mitattavia tekijöitä tuottavuuden arviointiin.

### 2.3.3 Tuottavuuden kehittäminen

Eräänä ratkaisuna asiantuntijapalveluiden tuottavuuden kehittämiseen on esitetty palveluiden tuotteistamista. Palvelun tuotteistaminen tarkoittaa palvelun tai sen osien vakiointia tavoitteena tehdä palvelusta helpommin toistettava ja vähentää asiantuntijapalvelun uniikkiutta ja tätä kautta parantaa palvelutuottamisen tuottavuutta. (Tuominen et al. 2015) Tuotteistamisen avulla saadaan myös asiantuntijoiden omaama hiljainen tieto jaettua koko organisaatiota hyödyttäväksi toimintamalleiksi ja palveluelementeiksi, mikä vähentää asiantuntijapalvelulle tyypillistä henkilöriippuvuutta (Valtakoski & Järvi 2016). Jaakkola (2011) tutki pienten asiantuntijapalveluyritysten tuotteistamiskäytäntöjä ja tutkimuksessa tunnistettiin kolme erilaista käytäntöä asiantuntijapalveluiden tuotteistamiselle:

1. palvelutarjooman erittely ja standardointi
2. palvelutarjooman sekä asiantuntemuksen konkretisointi ja aineellistaminen
3. prosessien ja metodien systematisointi ja standardointi.

Näillä menetelmillä asiantuntijapalveluyritykset pyrkivät tekemään aineettomasta palvelusta ja sen tuottamisprosessista enemmän aineellista ja helpommin hallittavaa. (Jaakkola 2011) Asiantuntijapalveluiden tuottavuuden kehittämisen näkökulmasta tuotteistaminen ja palveluprosessien yksinkertaistaminen ovat siis keskeisessä asemassa. Tuotteistettavalle palvelulle on kuitenkin oltava toistuva asiakastarve, jotta palvelu kannattaa tuotteistaa ja palvelun tietty räätälöitävyys täytyy kuitenkin säilyttää (Tuominen et al. 2015).

## 2.4 Palvelumodulaarisuus liikkeenjohdon konsultoinnissa

Palvelumodulaarisuutta on tutkittu useiden eri palvelualojen näkökulmasta, esimerkiksi terveydenhuollon palveluissa (de Blok et al. 2014; Vähätalo & Kallio 2015) ja logistiikkapalveluissa (Pekkarinen & Ulkuniemi 2008; Bask et al. 2010; Lin & Pekkarinen 2011). Liikkeenjohdon konsultoinnissa palvelumodulaarisuutta ei ole kuitenkaan juurikaan tutkittu. Asiantuntijapalveluiden kontekstissa palvelumodulaarisuutta on tutkittu kuitenkin jonkin verran, esimerkiksi Rahikka et al. (2011) ovat tutkineet modulaarisuutta ja asiakkaan arvokäsitystä asiantuntijapalveluissa. Liikkeenjohdon konsultointiin suoraan keskitetyn palvelumodulaarisuuden tutkimuksen puutteesta johtuen, seuraavassa tarkastellaan soveltuvien osien palvelumodulaarisuuden tutkimusta asiantuntijapalvelukontekstissa ja

peilataan muiden palvelumodulaarisuuden alueella tehtyjen tutkimusten havaintoja liikkeenjohdon konsultointiin.

### 2.4.1 Palvelumodulaarisuuden hyödyt

Keskeisenä tavoitteena palvelumodulaarisuudelle on siis todettu olevan joustavuuden ja palveluiden kustomoinnin tehokas saavuttaminen vaihteleviin asiakastarpeisiin. Liikkeenjohdon konsultoinnissa vaihtelevat asiakastarpeet vaativat projektikohtaista palvelun soveltamista vastaamaan näihin tarpeisiin. Palvelun kustomointiin on olemassa eri lähestymistapoja. Voss & Hsuan (2009) tunnistavat pääpiirteittäin kaksi erilaista tapaa modulaarisen palvelutarjooman yhdistelyyn: kombinatorinen, jossa eri palvelumoduuleita yhdistellään luoden asiakastarpeeseen vastaava palvelu tai menu-pohjainen kustomointi, jossa laajasta olemassa olevasta tarjoomasta valitaan soveltuvat palvelut. (Voss & Hsuan 2009)

Palvelumodulaarisuuden ja palvelujen kustomoinnin yhteyttä ovat tarkastelleet myös Bask et al. (2011). Heidän viitekehyksessään palvelut on karkeasti jaoteltu modulaarisuuden asteen (matala tai korkea) ja kustomoinnin asteen eli asiakkaan osallistumisen määrän (matala tai korkea) mukaan. Täten on saatu muodostettua neljä ryhmää näiden ominaisuuksien mukaan. (Bask et al. 2011) Liikkeenjohdon konsultoinnin tapauksessa palvelun kustomoinnin voidaan olettaa olevan korkea, koska ratkaisuiden täytyy olla asiakaskohtaisesti räätälöityjä ja asiakas osallistuu aktiivisesti palveluprosessiin. Näin ollen konsultointiyrityksen palvelut osuvat kategorioihin modulaariset kustomoidut sekä ei-modulaariset kustomoidut riippuen modulaarisuuden esiintymisestä yrityksen palvelutuotannossa. Yrityksen palvelumallia voidaan tarkastella tällä viitekehyksellä tarjooman, palveluprosessin sekä palveluntuottajaverkoston näkökulmista (Bask et al. 2011).

Palveluiden jakaminen osiin ja moduuleihin voi hyödyttää esimerkiksi yrityksen innovaatiotoimintaa. Pekkarinen et al. (2014) ovat tarkastelleet palveluinnovaatiota ja modulaarisuutta sekä niihin liittyvän arvon säilyttämistä yrityksessä. Modulaarisuus tekee palvelutarjooman osista helpommin imitoitavia, koska kompleksisuus vähenee, joten innovaatioiden säilyttäminen pelkästään omassa käytössä on haastavampaa (Pekkarinen et al. 2014). Toisaalta tämä myös helpottaa uusien palveluiden omaksumista kilpailijoilta, joilla on modulaarisia elementtejä palvelutarjoamassaan. Liikkeenjohdon konsultoinnissa palveluntuottaja voi esimerkiksi kehittää uusia moduuleja perustuen kilpailijoilta tai muista lähteistä omaksuttuun tietoon, joka sovelletaan omaan palvelutarjoomaan ja asiakastarpeeseen sopivaksi. Modulaarisuus vähentää siis innovoinnin ja palvelukehityksen kompleksisuutta mahdollistaen kehitystoimenpiteiden kohdistamisen yhteen moduuliin kerrallaan.

Modulaarisuus on yksi keino parantaa palvelun joustavuutta sekä kustannustehokkuutta. Modulaarisuuden avulla saadaan kustomoitua palveluita vastaamaan paremmin asiakas-

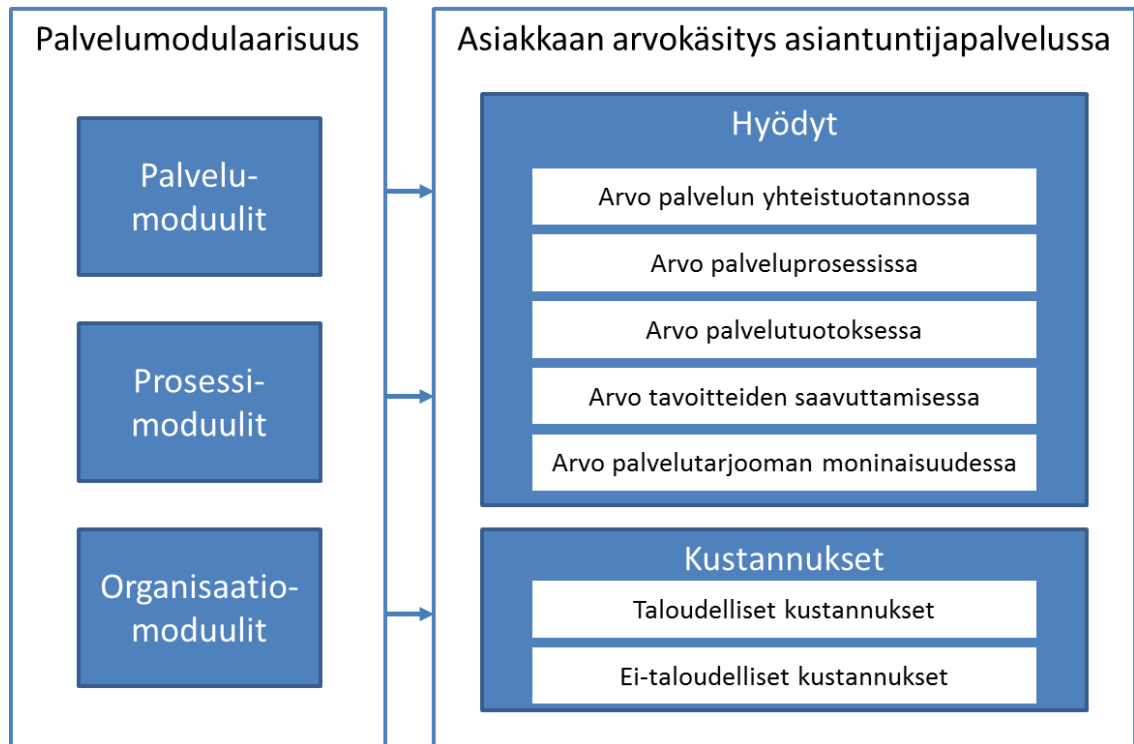
tarvetta luoden asiakasarvoa samalla kuitenkin kehittämällä palveluntarjoajan palvelutuotannon kannattavuutta. (Pekkarinen & Ulkuniemi 2008) Palveluiden tuottamiseen käytettyjen ajan ja kustannuksien vähentäminen on keskeinen syy sille, että palveluntuottajat hyödyntävät modulaarisuuden periaatteita palveluliiketoiminnassaan (Dörbecker & Böhmman 2013). Visscherin (2006) tutkimuksessa tarkasteltiin liikkeenjohdon konsultoinnin työtapoja. Tutkimuksen mukaan suurella osalla haastatelluista konsulteista oli hyvin vaihtelevat työtavat: vain neljä prosenttia tutkimukseen osallistuneista työskenteli samoilla vakiintuneilla menetelmillä jokaisessa asiakasprojektissa. Kuitenkin samanaikaisesti vain kahdeksalla prosentilla tutkimuksen konsulteista ei ollut mitään vakiintuneita elementtejä työskentelyssään. Vaihtelevat työskentelytavat eivät siis tarkoita, että liikkeenjohdon konsultit toteuttavat projektit joka kerta alusta alkaen tapauskohtaisesti, vaan työskentelyssä hyödynnetään yleisiä ja uudelleen käytettäviä elementtejä. (Visscher 2006) Tämä tutkimuksen havainto tukee myös näkemystä modulaaristen menetelmien olemassaolosta ja hyödyntämisestä liikkeenjohdon konsultoinnin palveluliiketoiminnassa. Visscherin (2006) tutkimuksessa tunnistettiin kolme keskeistä ulottuvuutta, joissa vaihtelua esiintyy: projektin sisältö ja luonne, asiakkaan toiveet sekä konsultointiprosessin eteneminen. Näiden ulottuvuuksien lisäksi tunnistettiin paljon muitakin vaihtelua aiheuttavia tekijöitä, joista yleisimmät olivat asiakasorganisaatio, itse konsultti sekä toimintaympäristö. (Visscher 2006)

Lin & Pekkarinen (2011) ovat tutkineet laatuajattelun ja modulaarisuuden yhdistämistä palveluiden suunnittelussa. He yhdistivät Pekkarisen & Ulkuniemen (2008) luoman modulaaristen palveluiden mallin QFD-laatuajatteluun. Tutkimuksessa havaittiin, että laatuajattelun ja modulaarisuuden hyödyntäminen samanaikaisesti palvelun suunnittelussa edesauttoi palvelun laadun syntymiseen niin palvelu-, prosessi- kuin aktiviteettitasolla. Tutkimus on tehty logistiikkapalveluiden näkökulmasta, mutta kirjoittajien mukaan samaa ajattelutapaa on mahdollista hyödyntää myös muilla palvelualoilla, kuten asiantuntijapalveluissa. Tutkimus myös vahvisti käsitystä, jonka mukaan modulaariset periaatteet auttavat asiakastarpeen täyttämässä ja joustavuuden lisääntymisessä. (Lin & Pekkarinen 2011) Palvelun koettu laatu on oleellisessa osassa myös liikkeenjohdon konsultoinnin asiakasarvoa ja tähän pyritään vaikuttamaan vuorovaikutuksella asiakkaan kanssa.

Empiiriseen tutkimukseensa pohjautuen Pekkarinen & Ulkuniemi (2008) esittävät myös neljän osan alueen, asiakasrajapinnan, lisäämisen osaksi palvelumodulaarisuuden malliaan. Asiakasrajapinnan moduulit ovat kokonaisuuksia, joiden avulla asiakkaan ja palveluorganisaation vuorovaikutusta hallitaan tehokkaalla tavalla. (Pekkarinen & Ulkuniemi 2008) Näiden asiakasrajapinnassa tapahtuvien toimintojen avulla pyritään siis saamaan ymmärrystä asiakastarpeesta, joten tällä modulaarisuuden osa-alueella on keskeinen merkitys asiakasarvon luomisen sekä palvelun koetun laadun ja näiden kautta asiantuntijapalvelun tuottavuuden kannalta. Asiakasrajapinnassa toimiminen on myös keskeisessä osassa asiakkaan kanssa yhdessä tapahtuvan palvelutuotannon onnistumiselle.

## 2.4.2 Palvelumodulaarisuus ja asiakasarvo

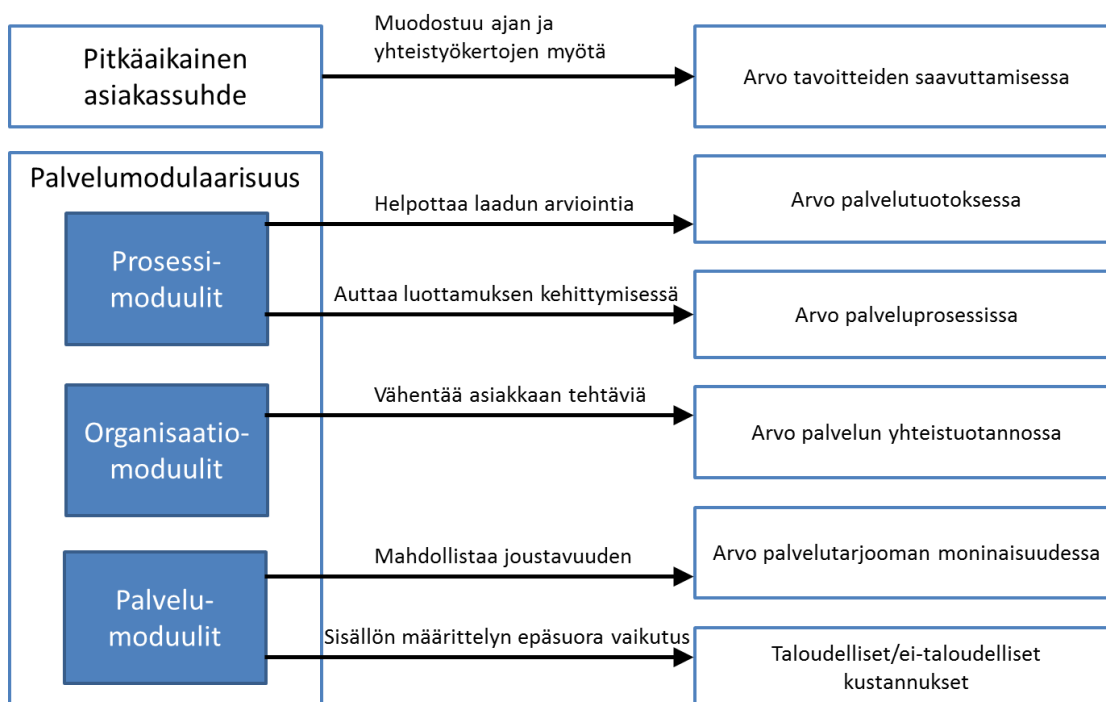
Rahikka et al. (2011) tarkastelivat tutkimuksessaan asiakkaan arvokäsityksen muodostumista modulaarisissa asiantuntijapalveluissa. Asiakasarvon ymmärtäminen on keskeisessä osassa palveluliiketoiminnan kannalta erityisesti asiantuntijapalveluissa, jossa asiakastarpeet ovat hyvin vaihtelevia. Tutkimuksessa on tarkasteltu modulaarisuuden vaikutuksia asiakkaan arvokokemukseen asiantuntijapalveluissa. Tutkimuksen viitekehys on esitetty kuvassa 4.



**Kuva 4.** Palvelumodulaarisuuden mahdolliset vaikutukset asiakkaan arvokäsitykseen (Rahikka et al. 2011)

Tutkimus kuvaa palvelumodulaarisuuden yhteyttä myös asiakastuottavuuteen, joka on suuresta asiakasvuorovaikutuksen määrästä johtuen erityisen keskeinen osa liikkeenjohdon konsultoinnin prosessia. Palvelumodulaarisuudella saavutettava asiakasarvo vaikuttaa suoraan palveluntuottajan tuottavuuteen, joten tästä havaitaan palvelumodulaarisuuden hyödyt palveluliiketoiminnan kannalta. Palvelumodulaarisuudella on oletettu vaikutus sekä asiakkaan palvelun tuotoksena saavuttamiin hyötyihin että asiakkaalle palveluprosessin aikana kohdistuviin kustannuksiin (Rahikka et al. 2011). Tutkimuksessa havaitut yhteydet palvelumodulaarisuuden elementtien ja arvon eri osa-alueiden välillä on esitetty kuvassa 5.





**Kuva 5.** *Palvelumodulaarisuuden yhteydet asiakasarvon elementteihin asiantuntijapalveluissa (Rahikka et al. 2011)*

Tutkimuksessa havaittiin modulaarisuuden elementtien vaikuttavan asiakkaan arvokäsitykseen. Tutkimuksen kohdeyrityksenä oli projektinjohto- ja suunnittelupalveluita tarjoava yritys, jonka palvelutoiminnan voidaan olettaa monelta osin olevan hyvin samankaltainen liikkeenjohdon konsultointiyrityksen kanssa. Palvelumoduulit vaikuttavat erityisesti palvelutuottajan sisäisissä toiminnoissa ja asiakkaalle ne näkyvät pääasiassa palvelutarjooman joustavuudessa kulloisenkin asiakastarpeen suhteen. Palveluita ei myydä moduuleina tai modulaarisina palveluina, vaan ne näyttäytyvät asiakkaalle tavallisina palveluina. Palvelumoduulit muodostavat kuitenkin pohjan koko palvelulle ja sen sisällölle, joten niillä on vaikutus lähes kaikkeen projektissa tapahtuvaan. (Rahikka et al. 2011)

Prosessimoduuleilla havaittiin olevan suurin vaikutus asiakkaan käsitykseen palvelutarjoajasta ja tätä kautta myös palvelun oletetusta laadusta. Lisäksi prosessimoduulit vaikuttivat myönteisesti myös asiakkaan luottamukseen palveluntarjoajan työntekijöitä kohtaan. Organisaatiomodulaarisuus nähtiin asiakkaan puolelta lähinnä kilpailukykytekijänä ja mahdollistajana sille, että palveluntarjoaja pystyy toteuttamaan mahdollisimman suuren osan projektin erilaisista tehtävistä, täten säästäten asiakasorganisaation aikaa ja panoksia. Tutkimuksen perusteella modulaarisuuden elementeillä ei havaittu olevan vaikutuksia asiakkaan tavoitteiden saavuttamiseen, vaan pitkäaikaisella yhteistyösuhteella nähtiin olevan tähän suurin merkitys. Tutkimuksen perusteella vaikuttaisi, että palvelumodulaarisuuden konsepti toimii asiantuntijapalveluissa parhaiten työkaluna palveluntarjoajan sisäisen palveluliiketoiminnan kehitykselle ja palvelutuotannon tehokkuuden parantamiselle (Rahikka et al. 2011).

### 2.4.3 Palvelumodulaarisuuden hyödyntäminen liikkeenjohdon konsultoinnissa

Oleellinen osa palvelumodulaarisuuden hyödyntämisessä on olemassa olevien palveluiden hajottaminen pienempiin kokonaisuuksiin ja lopulta moduuleihin. Tähän palveluiden paloitteluun on mahdollista valita erilaisia strategioita riippuen palveluliiketoiminnan luonteesta. Eissens-van der Laan et al. (2016) ovat määrittäneet kuusi erilaista mahdollista strategiaa palveluiden jaottelulle. Jaottelu sisältää kolme vaihetta: määritetään jaoteltavan palvelun rajat, tunnistetaan palvelun osakokonaisuudet ja tunnistetaan osien väliset vaikutussuhteet. Tutkimuksessa huomattiin, että ei-rutiininomaisissa palvelutarjoomissa, kuten liikkeenjohdon konsultointi, on vaikeaa mennä kovin syvälliseen jaotteluun ja moduulien väliset vuorovaikutukset ovat vaikeampia tunnistaa. Tämän tyyppisissä palveluissa käytettiin pääosin yksitasoisia jaottelumenetelmiä. (Eissens-van der Laan et al. 2016)

Modulaarisuuden hyödyntäminen palvelutuotannossa vaatii arkkitehtuuria, jonka avulla moduulit ja niiden toiminnot määritetään sekä moduulien välisten liitännöiden määrittämistä (Baldwin & Clark 1997). Palvelumoduulien kuvaus on välttämätöntä, jotta modulaarisuudesta saataisiin kaikki mahdollinen hyöty (Carlborg & Kindström 2014). Moduulien tarkka kuvaus on erityisen tärkeää kustannustehokkuuden ja toiminnan optimoinnin kannalta, kun muodostetaan kustomoituja palvelutarjoomia erilaisiin asiakastarpeisiin (Böttcher & Klingner 2011). Liikkeenjohdon konsulttiyritys hyötyy siis usein käytettyjen palveluelementtien kuvaamisesta palvelumoduuleiksi, jolloin niiden hyödyntäminen erilaisissa projekteissa on tehokkaampaa.

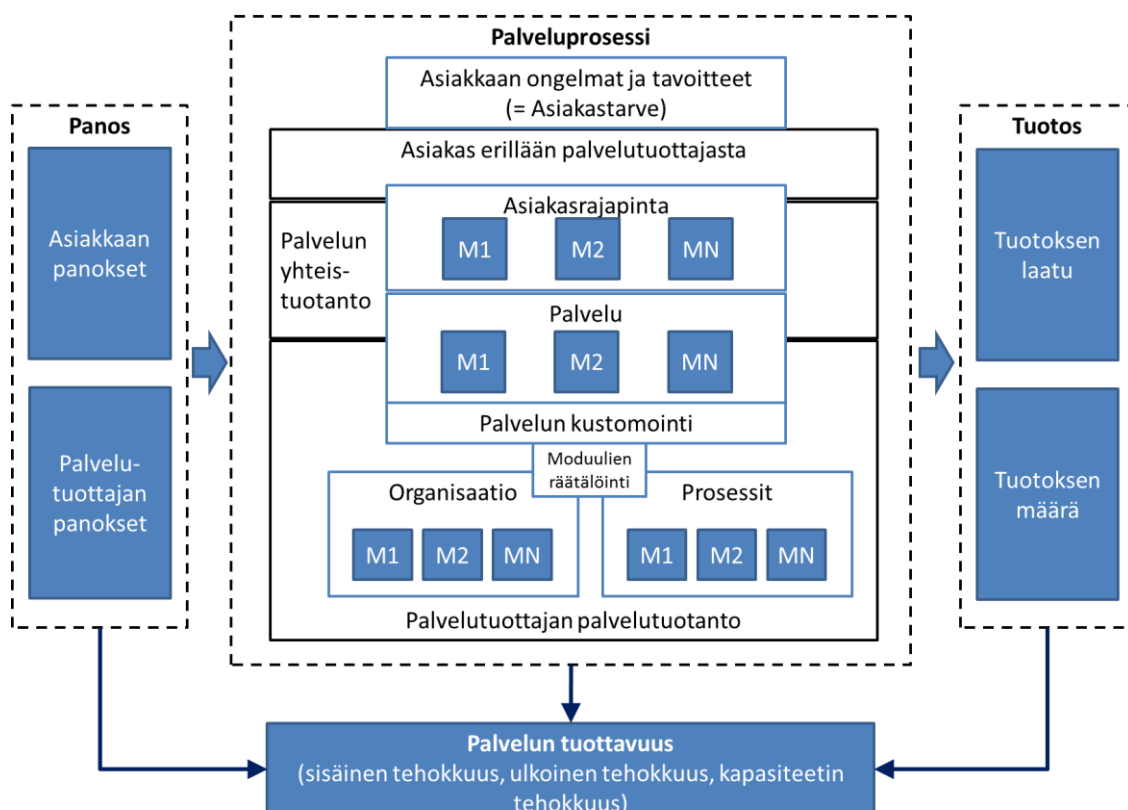
Palveluyritykset, jotka tavoittelevat modulaarista palvelutuotantoa voivat valita erilaisista strategioista, joilla modulaarisuutta toteutetaan yrityksen palveluprosessissa. Carlborg & Kindström (2014) ovat määritelleet vaihtoehtoisia strategioita B2B-palveluita tuottaville yrityksille palvelumodulaarisuuden toteuttamiseen palveluprosessissa. He ovat ryhmitelleet vaihtoehdot asiakkaan osallistumisen (aktiivinen tai passiivinen) ja palvelun luonteen (jäykkä tai joustava) mukaan ja muodostaneet näistä neljä eri strategiavaihtoehtoa. Liikkeenjohdon konsultointi kuuluu selkeästi ryhmään, jossa asiakkaan osallistuminen on aktiivista ja palvelun on luonteeltaan joustavaa. Carlborg & Kindström (2014) määrittelevät tälle ryhmälle modulaarisuusstrategian, jossa keskeisenä huomion kohteena on asiakassuhteen hoito. Tärkeimpiä asioita ovat kommunikaatio asiakkaan kanssa, asiakkaan ohjaus sekä palveluntuottajan vuorovaikutustaidot, jolloin asiakkaasta palvelun tuottamiseen osallistuvana keskeisenä resurssina saadaan kaikkein paras hyöty irti. Tässä ryhmässä olevien yritysten tulisi lisäksi keskittyä erityisesti itsenäisiin moduuleihin, jotka pystytään ryhmittelemään kulloisenkin asiakastarpeen mukaan, koska moduulien väliset yhteydet ovat tämän tyyppisissä prosesseissa vaikeammin tunnistettavissa. (Carlborg & Kindström 2014)

Myös liikkeenjohdon konsultoinnin palvelumodulaarisuutta tarkastellessa asiakkaan kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen rooli nousee merkittäväksi vaikuttavaksi tekijäksi. Tämän takia liikkeenjohdon konsultoinnin modulaarisuutta tarkasteltaessa on huomioitava myös asiakasrajapinnassa tapahtuvien toimenpiteiden merkitys ja niissä mahdollisesti esiintyvät modulaariset elementit. Kuten edellä todettiin, useilla liikkeenjohdon konsulteilla on toistuvia elementtejä, joita eri asiakasprojekteissa hyödynnetään. Tämä viittaa vahvasti modulaarisuuden esiintymiseen niin palvelutarjoomassa kuin palveluprosesseissakin ja tätä oletusta tukee myös asiakastarpeiden vaihtelevuus ja sen mukanaan tuoma joustavuuden tarve liikkeenjohdon konsultoinnin palvelutuotannossa.

## **2.5 Synteesi**

Kuten aiemmissa luvuissa on tullut esiin, on liikkeenjohdon konsultointi toimiala, jossa asiakkaan rooli palvelutuotannossa on hyvin keskeinen ja liikkeenjohdon konsultoinnin alalla toimivilta yrityksiltä vaaditaan joustavuutta ja kykyä muokata palvelutarjoomaansa asiakastarpeiden mukaiseksi. Samanaikaisesti konsultointiyritysten täytyy kiinnittää huomiota palveluliiketoiminnan tuottavuuteen. Palvelumodulaarisuuden on havaittu olevan hyödyllinen keino tuottaa tehokkaasti joustavia ja kustomoitavia palveluita useilla eri palvelualoilla, joten palvelumodulaarisuudella on oletettavasti selkeä vaikutus myös palveluyrityksen tuottavuuteen. Liikkeenjohdon konsultoinnin toimialalla näiden kahden ilmiön yhteyttä ei ole kuitenkaan vielä tutkittu.

Palvelumodulaarisuuden ja tuottavuuden yhteyttä liikkeenjohdon konsultointiyrityksessä tarkastellaan tässä tutkimuksessa Pekkarinen & Ulkuniemen (2008) ja Grönroos & Ojasalon (2004) tutkimuksiin osittain pohjautuvan viitekehysten mukaan. Viitekehys on esitetty kuvassa 6.



**Kuva 6.** Tutkimuksen viitekehys: palvelumodulaarisuuden ja palvelun tuottavuuden yhteys (Grönroos & Ojasalo 2004; Pekkarinen & Ulkuniemi 2008)

Viitekehyksessä yrityksen palveluliiketoiminnan tuotos koostuu sekä laadullisesta että määrällisestä elementistä. Laadullisen elementin ymmärretään tässä olevan asiakkaalle palveluprosessissa syntyvä asiakasarvo, joka kuvaa kuinka hyvin asiakkaan tarpeet tulevat prosessin tuloksena täytettyä. Määrällinen elementti puolestaan on palveluntuottajan aikaansaamien tuotosten määrä eli esimerkiksi toteutettujen asiakasprojektien kokonaismäärä. Panoksena palveluprosessissa on palvelun tuottamiseen käytetyt panokset, jossa huomioidaan sekä asiakkaan että palveluntuottajan projektille kohdistamat resurssit. Kuten luvussa 2.3 on todettu, vaatii palveluliiketoiminnan tuottavuuden tarkastelu monien eri asioiden huomioimisen, joten palvelun tuottavuus muodostuu myös liikkeenjohdon konsultoinnin palveluprosessissa monen eri tekijän funktiona. Tässä tutkimuksessa lähtökohtana käytetään Grönroos & Ojasalon (2004) määrittelemiä kolmea ulottuvuutta: sisäinen tehokkuus, ulkoinen tehokkuus ja kapasiteetin tehokkuus. Näiden kaikkien oletetaan vaikuttavan myös tutkimuksen kohdeyrityksen tuottavuuteen. Kuten aiemmin todettiin, erityisesti monimutkaisen asiantuntijapalvelun tapauksessa on yksittäisen tuottavuuden mittarin sijaan parempi tarkastella tuottavuuteen vaikuttavia laadullisia tekijöitä.

Lisäksi tuottavuuden tarkastelu vaatii palveluprosessin sisällä olevien kolmen osaprosessin (palveluntuottaja yksin, asiakas yksin ja palvelun yhteistuotanto) tarkastelua. Asiakkaan osallistuminen palveluprosessiin huomioidaan viitekehyksessä eri tasoilla. Asiakkaalla on rooli tuottavuuden kannalta niin panostekijänä kuin myös prosessissa palvelun

tuottajana. Osa asiakkaan palvelutuottamisesta tapahtuu erillään palveluntarjoajasta, mutta erityisen keskeisessä roolissa on asiakkaan ja palveluntuottajan välinen vuorovaikutus palvelun yhteistuotannossa prosessin aikana. Liikkeenjohdon konsultointiyrityksen näkökulmasta erityisen keskeinen tarkastelukohde on asiakasvuorovaikutuksen hallinta sekä se, kuinka yritys voi omalla vaikutuksellaan parantaa asiakkaan tuottavuutta projektin aikana.

Tässä tutkimuksessa moduulilla ymmärretään itsenäistä palvelun osakokonaisuutta, joka esiintyy palvelun osana ja joita joustavasti yhdistelemällä voidaan luoda erilaisia kustomoituja palvelukokonaisuuksia. Viitekehyksessä modulaarisuutta esiintyy neljässä eri kategoriassa: palveluntuottajan prosesseissa, palveluntuottajan organisaatiossa, toteutettavassa palvelussa sekä asiakasrajapinnassa. Kuvassa 6 näitä moduuleita kuvataan kussakin kohdassa merkinnöillä M1, M2 ja MN. Näiden piirteiden oletetaan esiintyvän myös tämän tutkimuksen kohdeyrityksen palveluprosessissa. Tutkimuksen keskeisenä teemana on tarkastella näiden eri modulaaristen piirteiden ilmenemistä kohdeyrityksessä ja niiden vaikutusta yrityksen tuottavuuteen sekä modulaaristen elementtien ja palvelutuottavuuden tekijöiden välisiä vuorovaikutussuhteita.

Viitekehyksessä modulaariset elementit esiintyvät palveluprosessin sisällä, joten modulaarisuuden ja tuottavuuden osatekijöiden väliset yhteydet ja vuorovaikutussuhteet palveluprosessin aikana ovat keskeisessä osassa tutkimuksessa. Kuitenkin palveluprosessin modulaaristen elementtien vaikutus tuottavuuteen voi syntyä myös niiden vaikutuksesta panos- ja tuotostekijöihin, joten nämä vuorovaikutussuhteet on myös huomioitava tarkastelussa.

Taulukossa 3 on esitetty aiemmasta kirjallisuudesta tunnistetut keskeiset puutteet, joihin tässä tutkimuksessa tavoitellaan lisätietoa.

**Taulukko 3.** *Aiemman kirjallisuuden keskeiset vajeet*

Aihealue/ilmiö	Vajeet aiemmassa tutkimuksessa
Palvelun tuottavuus ja sen kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liikkeenjohdon konsultoinnin palveluliiketoiminnan tuottavuuden kehittämiseen keskittyvää kirjallisuutta on melko vähän, eikä modulaarisuuden näkökulmaa ole huomioitu</li> </ul>
Palvelumodulaarisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Palvelumodulaarisuutta ei ole tutkittu liikkeenjohdon konsultoinnin näkökulmasta</li> <li>Monimutkaisten tietointensiivisten asiantuntijapalveluiden tutkimus palvelumodulaarisuuden kannalta on ylipäänsä vähäistä</li> <li>Palvelumodulaarisuuden vaikutuksia asiantuntijapalveluita tuottavan yrityksen tuottavuuden kehittämiseen ei ole järjestelmällisesti tutkittu</li> </ul>

Keskeisiksi vajeiksi tunnistettiin liikkeenjohdon konsultoinnin alan näkökulmasta tehdyn palvelutuottavuuteen ja sen kehittämiseen liittyvien tutkimusten vähäisyys. Erityisesti palvelumodulaarisuuden vaikutuksia liikkeenjohdon konsultointiyrityksen tuottavuuteen

ei ole tutkittu, eikä palvelumodulaarisuuden ja tuottavuuden yhteyden tutkimus muidenkaan toimialojen osalta tai ylipäätään ole kattavaa. Palvelumodulaarisuutta tai sen ilmenismuotoja ei myöskään ole tutkittu liikkeenjohdon konsultoinnissa.

### 3. TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

Tässä luvussa kuvataan tarkemmin työn tutkimusstrategia sekä käytetyt tiedonhankinta- ja analyysimenetelmät ja lisäksi esitellään lyhyesti tutkimuksen kohdeyritys. Tämä luvun tarkoituksena on kuvata tutkimuksen toteutuksessa käytettyjä metodologisia valintoja ja menetelmiä, jotta lukija saa selkeän käsityksen tutkimuksen toteutustavasta ja tutkimuksen suorittamisessa käytetystä prosessista. Tutkimuksen toteutustavan kuvaus luo pohjan tutkimuksen tulosten tarkastelulle ja arvioinnille.

#### 3.1 Tutkimusstrategia

Työn tutkimusstrategian valintaan vaikuttaa oleellisesti tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten luonne (Yin 2003). Koska tutkittavista ilmiöistä on suhteellisen vähän aiempaa tutkimustietoa ja tutkimuksen tavoitteena on luoda ymmärrystä tarkasteltavasta ilmiöstä, on tutkimus luonteeltaan tutkiva (Cooper & Schindler 2003). Tämä tutkimus suoritettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jonka kohteena oli tarkasteltavan kohdeyrityksen palveluliiketoiminta. Tapaustutkimukselle tyypillistä on ilmiöiden tarkastelu niiden omassa kontekstissa (Yin 2003) ja se soveltuu hyvin tutkimukseen, jossa aikaisempi tutkimus ilmiöistä on vähäistä, tutkimuksella on tutkiva luonne ja tutkimuskysymykset ovat ”miten”-muotoisia (Ghauri & Grønhaug 2005). Tutkimus pohjautui kohdeyrityksen työntekijöiden haastatteluihin, kohdeyritykseltä saatuun kirjalliseen aineistoon sekä kohdeyrityksessä suoritettuun havainnointiin.

Aineiston keruun menetelmät valittiin tutkimuksen luonteen perusteella. Haastattelut, havainnointi ja dokumentteihin perustuvat menetelmät ovat yleisiä laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ja soveltuvat kaikki hyvin tämän tyyppisen laadullisen tutkimuksen menetelmiksi (Tuomi & Sarajärvi 2003; Cooper & Schindler 2003). Käyttämällä useita toisiaan täydentäviä menetelmiä tutkimuksen aineiston kattavuutta parannettiin ja täten varmistettiin tutkimukselle mahdollisimman hyvät lähtökohdat.

Haastattelujen käyttämisessä tutkimusaineiston keruussa on menetelmän keskeisenä etuna joustavuus, joka mahdollistaa esimerkiksi kysymysten esittämisen eri järjestyksessä (Tuomi & Sarajärvi 2003). Lisäksi voidaan myös esittää tarkentavia kysymyksiä ja syventyä haastatteluissa esille nousseisiin asioihin tarkemmin. Puolistrukturoitu teema-haastattelu sopii myös hyvin laadullisen tapaustutkimuksen menetelmäksi. (Saunders et al. 2007) Havainnointi soveltuu hyvin tiedonhankintamenetelmäksi, kun tutkittavasta ilmiöstä tiedetään vain vähän ja havainnoinnin avulla voidaan kytkeä muilla menetelmillä hankittua aineistoa paremmin saatuun tietoon sekä monipuolistaa tutkimuksessa tutkittavista ilmiöistä saatua tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2003). Tästä syystä havainnointi soveltuu hyvin tähän tutkimukseen täydentämään haastatteluilla kerättyä tietoa.

## 3.2 Kohdeyrityksen kuvaus

Kohdeyritys on Suomessa toimiva liikkeenjohdon konsultointipalveluja tarjoava asiantuntijapalveluyritys. Yritys työllisti tutkimuksen suorittamisen aikaan alle kymmenen työntekijää eli kyseessä on pienehkö liikkeenjohdon konsultointiyritys. Yritys tarjoaa liikkeenjohdon konsultointipalveluita pääasiallisesti Suomessa toimiville teollisuusyrityksille, julkisille tahoille sekä jonkin verran myös muilla aloilla toimiville yrityksille ja ulkomaalaisille yrityksille. Yrityksellä on kaksi toimipistettä Etelä-Suomen alueella ja myös sen asiakkaat sijoittuvat pääosin eteläisen Suomen alueelle. Yritys on toiminut liikkeenjohdon konsultoinnin alalla jo yli kahdenkymmenen vuoden ajan.

Yrityksen palvelutarjooma koostuu asiakkaiden sen hetkiseen tarpeeseen räätälöidyistä ratkaisuista, jotka toteutetaan projekteina. Yritys on puhtaasti palveluyritys eli varsinaisia tuotteita yritys ei tarjoa. Yrityksen tarjoamat palvelut ovat johdon asiantuntijapalveluita, jotka ovat keskittyneet asiakasyrityksien toiminnan kehittämiseen ja asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseen. Palvelutarjoomaan kuuluu esimerkiksi strategiaprojekteja, muutostoiminnan johtamisen projekteja, erilaisia markkina- ja toimintaympäristöanalyyskejä sekä yritysten rakenteellisiin järjestelyihin liittyviä projekteja.

Yrityksen palveluissa esiintyy selkeitä modulaarisia piirteitä. Näitä ovat esimerkiksi yrityksen sisäisissä dokumenteissa kuvatut konsepti- ja moduulikuvaukset, jotka ovat eri projekteissa hyödynnettäväksi tarkoitettuja tuotteistettuja malleja. Näitä malleja ja niiden osia hyödynnetään monissa eri tyyppisissä projekteissa ja moduuleita yhdistellään erilaisiksi kokonaisuuksiksi kulloisenkin asiakastarpeen mukaan. Modulaaristen piirteiden ilmeneminen palveluliiketoiminnassa oli keskeinen kriteeri kohdeyrityksen valinnaksi tähän tutkimukseen.

## 3.3 Tutkimusaineiston keräys

Haastatteluaineisto kerättiin haastattelemalla kohdeyrityksen henkilöstöä. Haastateltavat henkilöt valittiin harkitsevalla otannalla. Valinnassa lisättiin otannan variaatiota valitsemalla haastateltavaksi henkilöitä yrityksen eri tasoilta, joten haastateltavaksi valikoitui sekä yrityksen johtoa että seniori- ja juniorikonsultteja. Lisäksi valinnassa kiinnitettiin huomiota siihen, kuinka kauan henkilöt ovat työskennelleet yrityksessä. Koska kyseessä on pienehkö konsulttiyritys, työntekijöiden määrä rajoittaa haastateltavien lukumäärän vähäiseksi. Tästä syystä haastatteluaineiston keräyksessä keskityttiin aineiston laatuun määrän sijaan ja haastatteluaineistoa täydennettiin myös muulla aineistolla. Yhteensä puolistrukturoituja teemahaastatteluja tehtiin kolme kappaletta ja haastattelut toteutettiin helmi-huhtikuussa 2017. Haastateltavien kanssa haastatteluista sovittiin suullisesti ja kaikki haastattelut tehtiin kasvotusten. Kaikki haastattelut tallennettiin ja haastattelun aikana tehtiin myös muistiinpanoja. Haastattelujen pituudet vaihtelivat 42 ja 58 minuutin välillä.



Haastattelussa läpikäytävien teemojen valinnan lähtökohtana oli työn kirjallisuuskatsauksessa havaitut puutteet aiemmassa tutkimuksessa sekä tutkimukselle asetetut tavoitteet. Keskeisiksi teemoiksi valikoituivat liikkeenjohdon konsulttiyrityksen tuottavuuteen vaikuttavat tekijät, yrityksen palveluliiketoiminnassa ilmenevät modulaariset tekijät sekä palveluliiketoiminnan tuottavuuden ja modulaarisuuden välillä olevat yhteiset tekijät. Valittujen teemojen lisäksi haastattelun alussa kysyttiin taustoittavat kysymykset henkilön taustasta, nykyisestä toimenkuvasta sekä yrityksen liiketoiminnasta. Haastatteluissa käytetty haastattelurunko on esitetty liitteessä A. Haastatteluissa käytetyt avoimet kysymykset mahdollistivat haastateltavien kuvaavan omaa näkemystään laajasti ja teemahaastattelu antaa myös mahdollisuuden painottaa eri teemoja eri haastatteluissa sekä yksittäisen haastattelun edetessä, jolloin voidaan syventyä keskeisiin teemoihin jokaisen haastateltavan erityispiirteiden mukaisesti (Saunders et al. 2007).

Tutkimuksen suorituksen kannalta huomioitavaa on, että tämän tutkimuksen tekijä oli tutkimuksen toteutushetkellä työskennellyt kohdeyrityksessä noin kahden vuoden ajan ennen tutkimuksen aloittamista. Etenkin havainnoinnissa liiallinen läheisyys tutkimuksen kohteeseen saattaa aiheuttaa epäluotettavuutta, koska tutkijan on vaikea erottaa itseään tarpeeksi organisaatiosta ja lisäksi tutkijan hyvin tuntemien henkilöiden haastattelemisen voi olla haasteellista tutkimuksen näkökulmasta (Saunders et al. 2007). Tämä huomioitiin tutkimuksessa suunnittelemalla haastatteluissa käytetty kysymysrunko erityisen huolellisesti sekä pitäytymällä tässä kysymysrungossa järjestelmällisesti haastatteluiden aikana sekä huolellisella ja systemaattisella havainnointipäiväkirjan täyttämällä.

Sekundäärisenä dokumenttiaineistona työssä käytettiin kohdeyrityksen asiakkaille tekemiä tarjousdokumentteja sekä olemassa olevia konsepti- ja moduulikuvauksia. Tarjousdokumenttien aineistoksi valikoitui kaikki vuosien 2015 ja 2016 aikana tehdyt asiakas-tarjoukset, joita oli yhteensä noin 130 kappaletta. Yrityksellä on olemassa kuvaukset usein projekteissa käytettävistä ja asiakkaille tarjottavista konsepteista ja moduuleista, joita on yhteensä noin 40 kappaletta. Myös nämä kuvaukset analysoitiin ja lisäksi tätä aineistoa verrattiin tarjousmateriaaliin ja kartoitettiin kuinka paljon kuvattuja konsepteja ja moduuleja on käytetty tarjouksissa. Näiden dokumenttien avulla syvennettiin haastatteluaineistoa sekä erityisesti selvitettiin tarkastelujaksolla tarjotuissa projekteissa esiintyneitä modulaarisia piirteitä.

Edellä mainittujen aineiston keräämismenetelmien lisäksi tutkimuksessa suoritettiin havainnointia. Tutkimuksen suorittaja työskenteli kohdeyrityksessä tutkimuksen aikana ja keräsi järjestelmällisesti havainnointiaineistoa yrityksen toiminnasta yhteensä kymmenen viikon ajan joulukuun 2016 ja helmikuun 2017 välisenä aikana. Aineisto kerättiin havainnointipäiväkirjan muotoon, jota tutkija täytti päivittäin tutkimusjakson aikana. Havainnointipäiväkirjaan tutkija kirjasi päivittäin kaikki päivän aikana ilmenneet tutkimuksen aihepiiriä koskevat asiat. Tutkimuksen havainnointi oli tyypiltään osallistuvaa havainnointia eli tutkimuksen tekijä osallistui havainnoinnin aikana yrityksen toimintaan osana

organisaatiota (Saunders et al. 2007). Tämä havainnointitapa oli luonteva valinta, koska tutkija oli työskennellyt kohdeyrityksessä jo ennen tutkimuksen aloittamista.

### 3.4 Tutkimusaineiston analyysi

Tutkimuksessa kerätty aineisto analysoitiin sisältyöanalyysin menetelmin. Sisältyöanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä (Tuomi & Sarajärvi 2003). Lähestymistapa analyysiin oli induktiivinen eli aineisto kerättiin ensin, jonka jälkeen aineistosta etsittiin teemoja, jotka ryhmiteltiin edelleen eri kategorioihin, jotka oli luotu kirjallisuuskatsauksen perusteella. (Saunders et al. 2007) Aineiston analyysi oli teoriasidonnaista eli aluksi edettiin aineistolähtöisesti tunnistamalla analyysistä eri teemoja ja analyysin edetessä analyysiä ohjaavaksi tekijäksi otettiin aiemmasta tutkimuksesta tunnistetut teemat ja analyysiä ohjattiin näiden mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2003). Teemojen etsimisessä hyödynnettiin kysymysrunkoa ja aiemmin tehtyä kirjallisuusselvitystä. Haastatteluaineiston analyysiä edelsi haastattelujen litterointi, jonka suoritti työn tutkija itse. Tämän jälkeen aineistosta tunnistettiin avainsanoja ja sanontoja, jotka ryhmiteltiin teemoittain. Havainnointiaineiston analyysissä edettiin samalla menetelmällä kuin haastatteluaineiston osalta.

Tulosten analyysissä havaintojen ja haastattelujen aineistosta tunnistetut ja esiin nousseet teemat ryhmiteltiin niiden esiintymisen yleisyyden ja arvioidun vaikutuksen mukaan. Tällä tavoin aineiston teemoja järjestettiin suhteessa toisiinsa ja tämän järjestelyn avulla aineistosta eroteltiin tutkimuskysymysten mukaisten aihealueiden keskeisimmät ja merkittävimmät havainnot. Tällä tavoin tulosten keskeisimmiksi havainnoiksi pääteltiin ne havainnot, jotka esiintyivät aineistoissa usein ja joista oli useamman eri haastattelun havainto ja lisäksi sama asia nousi esiin myös havainnointiaineiston perusteella. Tuloksia havainnollistettiin paikoin myös haastattelujen lainauksilla, joita tarvittaessa muokattiin tekstin ymmärrettävyyden kannalta sekä haastateltavien anonyymiuden säilyttämiseksi, kuitenkin lauseiden sisällön merkitystä muuttamatta.

Kirjallisen aineiston eli moduuli- ja konseptikuvausten sekä tarjousten analyysissä aineistot käytiin läpi ja niistä tunnistettiin keskeisiin teemoihin liittyvät asiat. Tarjouksista tarkasteltiin kuvattujen moduulien ja konseptien esiintyminen sekä selvitettiin mitkä kaikki tarjoukset olivat johtaneet tilaukseen. Tarjousaineisto ryhmiteltiin siten, että eriteltiin tarjoukset, joissa moduuleja ja konsepteja oli käytetty erilleen niistä, joissa näitä ei ollut käytetty. Tarjousten osalta tehtiin myös kvalitatiivista analyysiä ja laskettiin konseptien ja moduulien käytön mahdollinen vaikutus tarjousten hyväksymiseen. Tarjouksista myös tunnistettiin, mitä konsepteja ja moduuleja niissä oli käytetty ja näin selvitettiin eri konseptien ja moduulien käytön määrä suhteessa toisiinsa.

Tulokset kirjoitettiin pääosassa haastatteluaineiston ja havainnointiaineiston perusteella ja kirjallisen materiaalin analyysiä käytettiin täydentämään tätä aineistoa soveltuvin osin. Lopuksi analyysissä havaitut tulokset jäsenneltiin tutkimuksen viitekehysten perusteella

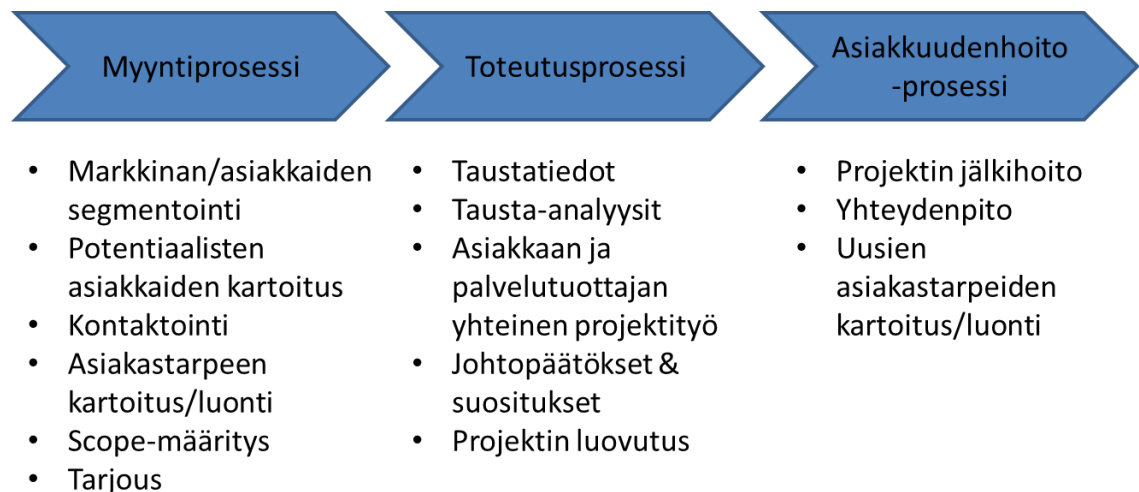
luodun rakenteen ja tutkimuskysymysten mukaan selkeäksi rakenteeksi ja kirjoitettiin tulosten muotoon.

## 4. TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen empiirisessä osiossa saadut tulokset. Tulokset on järjestetty aineiston analyysin ja kirjallisuuskatsauksen pohjalta loogiseksi kokonaisuudeksi, jossa tuloksia käsitellään aihealue kerrallaan. Luvussa kuvataan tutkimuksessa saadut havainnot tutkimuksen eri ilmiöistä ja lopuksi tehdään yhteenveto tutkimuksen keskeisistä tuloksista.

### 4.1 Kohdeyrityksen palveluprosessi

Kohdeyrityksen palveluliiketoiminnan keskeiset pääprosessit ovat myyntiprosessi, toteutusprosessi ja asiakkuudenhoitoprosessi. Nämä prosessit ja niiden sisältämät keskeiset vaiheet on esitetty kuvassa 7.



**Kuva 7.** Kohdeyrityksen pääprosessit ja niiden keskeinen sisältö

Yrityksen myyntiprosessi koostuu asiakkaiden segmentoinnista, potentiaalisten asiakkaiden tunnistamisesta ja näiden kontaktoinnista, asiakastarpeiden kartoituksesta, projektin scopen eli laajuuden ja kohteen määrittämisestä sekä tarjouksen tekemisestä. Tässä prosessissa päävastuu on myyntivastuullisilla seniorikonsulteilla, jotka kartoittavat ja tavoittavat asiakkaita sekä heidän asiakastarpeitaan. Tarjousvaiheessa prosessiin osallistuu tyypillisesti koko suunnitellun projektin projektiryhmä, jossa on yleensä yhteensä 2-3 henkilöä.

Projektin toteutusprosessi koostuu pääpiirteittäin taustatietojen kokoamisesta ja analysoimisesta, asiakkaan kanssa yhdessä tehtävästä projektityöstä ja ratkaisun luomisesta kulloiseenkin ongelmaan. Toteutusprosessin tuloksena asiakkaalle tuotetaan ratkaisu myyntivaiheessa määritellyn asiakastarpeeseen. Tähän prosessiin osallistuu koko projektitiimi,

eri henkilöiden roolien ja työnkuvien vaihdellessa hyvin paljon eri tyyppisten projektien välillä.

Asiakkuudenhoitoprosessi on asiakkuuden hoitoa projektien välillä eli koostuu yhteydenpidosta olemassa olevien asiakkaiden kanssa ja uusien ilmenevien asiakastarpeiden kartoituksesta. Asiakkuudenhoitoprosessi alkaa toteutetun projektin jälkeen ja tässä prosessissa jatketaan yhteydenpitoa asiakkaaseen ja varmistetaan asiakkaan tyytyväisyys projektin lopputulokseen sekä tulosten hyödyntäminen. Yhteydenpitoa asiakkaiden kanssa jatketaan säännöllisesti ja tunnistetaan uusia ilmeneviä asiakastarpeita. Kohdeyrityksessä tunnistetaan selkeä ero uusien ja olemassa olevien asiakkaiden välillä; vanhoihin olemassa oleviin asiakasyrityksiin kohdistettu myyntityö eroaa huomattavasti täysin uusien asiakasyritysten etsimisestä ja tämä eroavaisuus on selkein erottava tekijä myyntiprosessin ja asiakkuudenhoitoprosessin välillä.

## **4.2 Palvelun tuottavuuteen vaikuttavat tekijät**

Luvun tulokset perustuvat kohdeyrityksen henkilöstön haastatteluihin sekä havainnointiaineistoon. Tarkasteltaessa tuottavuutta panoksen ja tuotoksen näkökulmasta keskeiset konsultointiprosessin panokset ovat kohdeyrityksessä asiakkaan tuottamat lähtötiedot ja projektiin asettamat resurssit ja palveluntuottajan tuottama ajallinen ja osaamisresurssi palvelutuotantoon. Nämä panokset muuttuvat konsultointiprosessin aikana asiakkaan kokemaksi lisäarvoksi.

### **4.2.1 Tuottavuuden arviointi ja siihen vaikuttavat tekijät palveluprosessissa**

Palvelutoiminnan tuottavuutta voidaan tarkastella kohdeyrityksen tapauksessa kahdesta eri näkökulmasta keskittyen joko projektikohtaiseen tuottavuuden tarkasteluun tai laajentamalla tarkastelua yrityksen koko palveluliiketoiminnan tuottavuuden tarkasteluun. Projektikohtaisessa tuottavuudessa tuottavuuden tarkastelun tuotos määritellään kohdeyrityksen tapauksessa asiakasorganisaatiolle tuotettuna lisäarvona ja panoselementti keskittyy erityisesti tämän tuotoksen aikaansaamiseen käytettyyn aikapanostukseen. Koko palveluliiketoiminnan tuottavuutta tarkasteltaessa tuottavuus muodostuu yksittäisten projektien tuottavuudesta ja lisäksi muista elementeistä kuten kapasiteetin käytön tehokkuudesta.

Palveluliiketoiminnan tuotoksen eli asiakkaalle tuotetun lisäarvon tarkastelussa keskeisessä osassa on tuotoksen laatu. Lisäarvo sisältää vahvan laatu näkökulman eli konsultointiprojektin tuloksen on oltava asiakkaan odotukset täyttävä. Liikkeenjohdon konsultoinnissa tämä tyypillisesti tarkoittaa, että asiakasyrityksen ongelma on saatu ratkaistua asiakasyritystä tyydyttävällä tavalla. Palveluyrityksen vähimmäisvaatimus on täyttää tämä tarve. Lisäksi kohdeyrityksen tavoitteena on ylittää asiakkaan odotukset jokaisessa

projektissa, eli tuottaa vielä tätä vähimmäistasoa enemmän arvoa asiakasyritykselle. Tämän arvon luomisessa konsultointiyrityksen oman toiminnan laadukkuus on avainasemassa.

Kohdeyrityksessä tuottavuutta ei tarkoituksellisesti mitata projektikohtaisesti. Tuottavuuden mittarina käytetään ylätasoa mittaria eli myyntivastuullisten henkilöiden myyntivoilmyyksiä myynnin liikevaihdolla mitattuna. Eli keskeisenä tavoitteena on myydä riittävästi projekteja ja mitoittaa resurssit siten, että resurssien määrä on sopiva näiden projektien tehokkaaseen toteutukseen. Tuottavuuden tärkeimpänä panostekijänä nähdään yrityksessä projektien toteutukseen käytetty aika, vaikkei projektitoteutukseen käytettyä aikaa projektikohtaisesti seuratakaan. Kohdeyrityksessä käytännössä kaikki projektit ovat kiinteästi hinnoiteltuja eikä aikaperusteista hinnoittelua ole käytössä. Ajankäyttö panostekijänä huomioidaan enemmän koko yrityksen yleisellä tasolla kuin tarkkana projektikohtaisena määreenä. Ajankäytön tehokkuutta pyritään kehittämään tuotteistamisen ja konseptoinnin menetelmillä, joiden hyödyntämisen tavoitteena on, että projekteissa pystyttäisiin hyödyntämään mahdollisimman paljon aikaisemmissa projekteissa kehitettyjä elementtejä ja työtapoja.

Empiirisen tutkimuksen tuloksena havaitut kohdeyrityksen tuottavuuteen vaikuttavat keskeiset tekijät on esitetty taulukossa 4. Tuottavuuteen vaikuttavat tekijät on ryhmitelty kolmeen pääluokkaan: sisäiset tekijät, ulkoiset tekijät ja kapasiteettitekijät. Lisäksi tekijät on jaettu yrityksen pääprosessien alle sen mukaan, mihin prosesseihin ne erityisesti vaikuttavat.

**Taulukko 4.** Kohdeyrityksen palveluliiketoiminnan tuottavuuteen vaikuttavat tekijät.

	<b>Myyntiprosessi</b>	<b>Toteutusprosessi</b>	<b>Asiakkuudenhoito-prosessi</b>
<b>Sisäiset tekijät</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Myynnin laadukkuus</li> <li>• Palvelun tuotteistaminen/konseptointi</li> <li>• Toiminnan ajankäyttölinen tehokkuus</li> <li>• Laaja projektikanta &amp; kokemus</li> <li>• Sisäinen tieto ja sen saatavuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työtavat</li> <li>• Palvelun tuotteistaminen/konseptointi</li> <li>• Toiminnan ajankäyttölinen tehokkuus</li> <li>• Laaja projektikanta &amp; kokemus</li> <li>• Toteutuksen laatu</li> <li>• Sisäinen tieto ja sen saatavuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Myynnin laadukkuus</li> <li>• Palvelun tuotteistaminen/konseptointi</li> <li>• Laaja projektikanta &amp; kokemus</li> <li>• Sisäinen tieto ja sen saatavuus</li> </ul>
<b>Ulkoiset tekijät</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaalta saadut lähtötiedot</li> <li>• Projektin laajuuden ja tavoitteiden määrittely asiakkaan puolelta</li> <li>• Asiakkaan odotukset ja niiden muuttuminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaalta saadut lähtötiedot</li> <li>• Asiakkaan ajankäyttölinen rooli (aikataulut)</li> <li>• Asiakkaan odotukset ja niiden muuttuminen</li> <li>• Ulkoisten tietolähteiden saatavuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaan odotukset ja niiden muuttuminen</li> </ul>
<b>Kapasiteettitekijät</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Myyntitoiminnan onnistuminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstöresurssien oikea määrä suhteessa projekteihin</li> <li>• Resurssien käytön tasapaino yrityksen sisällä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Myyntitoiminnan onnistuminen</li> </ul>

Kohdeyrityksen tuottavuuteen vaikuttavista tekijöistä sisäiset ja ulkoiset tekijät vaikuttavat ensisijaisesti projektikohtaiseen tuottavuuteen, mutta projektien tuottavuuden kautta myös koko yrityksen tuottavuuteen. Kapasiteettitekijät puolestaan vaikuttavat ensisijaisesti tuottavuuteen koko yrityksen tasolla, mutta jonkin verran myös yksittäisten projektien tasolla. Projektikohtainen ja yritysکوhtainen tuottavuus ovat siis kohdeyrityksessä vahvasti yhteydessä toisiinsa.

#### 4.2.2 Yrityksen sisäiset tekijät

Yrityksen sisäisistä tekijöistä useissa haastatteluissa merkittäväksi nousi yrityksen myyntiprosessin laadukkuus. Koska myynnin kokonaisliikevaihto on suoraan käytössä tuottavuuden mittarina, myynnin onnistuminen on hyvin keskeinen tekijä tuottavuuden kannalta. Myyntiprosessissa täytyy onnistua luomaan asiakkaalle kuva projektilla saavutettavasta lisäarvosta ja keskeisenä tekijänä myynnin onnistumiselle on asiakastarpeen tunnistaminen ja tähän tarpeeseen soveltuvan projektitoteutuksen suunnittelu. Tässä projektitoteutuksen suunnittelussa on keskeisessä osassa kohdeyrityksessä palvelun tuotteista-

minen eli konseptointi. Yrityksellä on olemassa palvelukonsepteja, joiden pohjalta yleisimpien projektityyppien toteutus voidaan kuvata asiakkaalle. Nämä palvelun tuotteistamisen elementit parantavat myyntityön tehokkuutta, koska jokaista projektia ei tarvitse suunnitella alusta asti, vaan toteutus voidaan tuotteistettuja elementtejä asiakaskohtaisesti muokkaamalla räätälöidä jokaiseen tarpeeseen sopivaksi. Kohdeyrityksessä myyntityötä hoitavat pääasiallisesti seniorikonsultit, joilla on myyntivastuu, mutta myös juniorityöntekijät osallistuvat ajoittain asiakkaiden kanssa tapahtuviin myyntitapahtumiin. Tarjous-työskentelyyn osallistuu myyntivastuullisen henkilön lisäksi tyypillisesti myös tarjottavaan projektiin suunnitellun projektitiimin muut jäsenet.

Myyntivaiheessa keskeisessä roolissa on asiakastarpeen tunnistaminen. Konsulttitoiminnassa täytyy tunnistaa asiakasyrityksen keskeinen tarve tai ongelma, jota potentiaalisessa projektissa lähdetään ratkomaan. Kohdeyrityksessä projektin toteutus eli prosessi, jolla asiakkaan ongelma ratkaistaan, suunnitellaan jo myyntivaiheessa tarjousta tehtäessä. Tässä vaiheessa tyypillisesti hyödynnetään kohdeyrityksessä käytössä olevia konsepteja ja moduuleja, joiden käytetään soveltuvin osin kulloiseenkin tarpeeseen. Myyntivaiheessa luodaan pohja koko projektin tuottavuudelle: palveluntarjoajan täytyy varmistaa, että ymmärretään mitä on myyty ja lisäksi se, että asiakas ymmärtää mitä on ostanut. Tällä tavoin saadaan palveluntarjoajan ja asiakkaan odotukset projektille kohtaamaan. Lisäksi myyntivaiheessa suunnitellaan, kuinka projekti toteutetaan eli mietitään, millainen prosessi ja resurssit kunkin projektin läpiviemiseen tarvitaan.

Muina sisäisinä tuottavuuteen vaikuttavina tekijöinä kohdeyrityksessä tunnistettiin toiminnan ajankäyttölinen tehokkuus ja työtavat, jotka molemmat suoraan vaikuttavat etenkin projektin toteutusvaiheessa projektin tuottavuuteen. Myös näihin elementteihin liittyy vahvasti yrityksessä olemassa olevat konseptit, jotka pääpiirteittäin kuvaavat erilaisissa projekteissa käytettävän palveluprosessin, jolloin toteutus suoritetaan aina samankaltaisella prosessilla. Projektin toteutusvaiheessa tuottavuuteen vaikuttavista tekijöistä muodostuu keskeisimmäksi palvelutuottajan palveluprosessin tehokkuus eli se kuinka tehokkaasti prosessi saadaan vietyä läpi. Tässä keskeisessä osassa on kohdeyrityksessä muodostuneet toimintatavat, jotka liittyvät palvelukonsepteihin ja moduuleihin.

Useampien haastateltavien mielestä yrityksen keskeiseksi tuottavuustekijäksi tunnistettiin myös laaja kokemus aiemmin toteutetuista projekteista, mikä vaikuttaa myös suoraan projektien toteutuksen suunnitteluun; kun vastaavanlaisista asiakastilanteista on aiempaa kokemusta, on toteutuksen suunnittelu ja läpivienti tehokkaampaa kuin ensimmäistä kertaa tietyntyyppistä projektia toteuttaessa. Tämän projektikannan hyödyntämisen kannalta oleelliseksi tuottavuuteen vaikuttavaksi tekijäksi nousee myös yrityksessä oleva hiljainen tieto ja sen hyödyntäminen organisaation sisällä. Koska liikkeenjohdon konsultointi on hyvin henkilökeskeistä, on projektikokemus henkilöitynyt hyvin vahvasti yrityksen työntekijöihin ja tämän kokemuksen jakamisella muiden yrityksen työntekijöiden kesken on merkittävä vaikutus yrityksen palveluliiketoiminnan tuottavuuteen.



Eräs haastatteluissa esille noussut tekijä oli myynnin kohdistamiseen liittyvä tekijä, eli myynnin kohdentaminen uusien ja vanhojen asiakkaiden välillä. Uusien asiakkaiden saamiseksi tarvitaan huomattava määrä kontaktointeja, joista vain vähäinen määrä johtaa tilauksiin. Kun taas vanhoille asiakkaille myymisessä myyntityön ajankäytöllinen tehokkuus on parempaa. Tämä johtuu siitä, että molemmat osapuolet tuntevat toisensa paremmin, jolloin asiakastarpeen tunnistaminen helpottuu ja kaikki panostukset voidaan kohdistaa oikeisiin asioihin. Asiakastarpeen tunnistaminen vaatii myös myyntihenkilöiden osaamista, joka karttuu kokemuksen myötä.

Yleisestikin henkilöiden osaamistaso tunnistettiin oleelliseksi sisäiseksi tekijäksi yrityksen tuottavuudelle. Oleellista on myös se, kuinka tehokkaasti tätä osaamista pystytään hyödyntämään ja jakamaan yrityksen henkilöiden kesken. Lisäksi tuottavuuteen vaikuttavana tekijänä, joskaan ei niin merkittävänä, esille nousi myös käytettävät työvälineet, kuten esimerkiksi tietojärjestelmät ja laitteet. Näissä kuitenkin riittää tietty perustaso, eikä laitteistoa tai järjestelmiä kehittämällä voi merkittävästi parantaa tuottavuutta.

### 4.2.3 Ulkoiset tekijät

Kohdeyrityksen tuottavuuteen vaikuttavista ulkoisista tekijöistä merkittävin on asiakkaan vaikutus tuottavuuteen. Asiakkaan vaikutus tunnistettiin merkittäväksi kaikkien haastateltavien taholta ja tätä tukivat myös havainnoinnissa saadut tulokset. Asiakkaan osallistuminen projekteihin vaihtelee, mutta on suurimmassa osassa projekteja hyvin merkittävä. Asiakas osallistuu jokaisessa konsultointiprojektissa ainakin projektin aihepiiriin määrittämiseen eli asiakastarpeen määrittämiseen jo projektin myyntivaiheessa. Lisäksi asiakas osallistuu vaihtelevassa määrin projektin toteutukseen, mistä tyypillisiä esimerkkejä ovat esimerkiksi asiakasyrityksen avainhenkilöiden haastattelut ja asiakkaan antamat muut lähtö- ja taustatiedot projektille sekä erilaiset työkokoukset asiakkaan projektihenkilöstön kanssa.

Myös asiakkaan vastaanottavuus projektin tuotoksille ja projektityölle tunnistettiin projektin tuottavuuteen vaikuttavaksi tekijäksi. Eräs haastateltava luonnehti asiakkaan vastaanottavaisuuden vaikutusta seuraavasti:

*”jos asiakkaan projektihenkilöillä ei ole sisäistä kehityshalua, voidaan joutua vähän enemmän työskentelemään ja on aina helpompi, jos asiakasyritys on vastaanottavainen, jolloin liikkeellelähtöön ja semmoiseen ei tarvitse käyttää aikaa vaan energia käytetään oikeisiin asioihin”* (Haastateltava B).

Eli asiakasyrityksen vastaanottavaisuus vaikuttaa myös konsulttiyrityksen käyttämiin panostuksiin sen lisäksi, että tällä on vaikutusta asiakasyritykselle projektista koituvaan lisäarvoon. Asiakkaalla on siis joissakin projekteissa suuri vaikutus siihen, kuinka paljon konsulttiyritys joutuu tekemään töitä projektille asetettuihin tavoitteisiin pääsemiseksi.

Asiakkaan osalta keskeiset tuottavuuteen vaikuttavat tekijät ovat asiakasprojektin alussa asiakkaalta saatavat lähtötiedot, joilla on projektin tuloksen kannalta oleellinen merkitys. Asiakkaalta saatavat lähtötiedot on saatava tarvittavan laatuksena ja laajuksena sekä sillä aikataululla kuin projektin toteutuksen kannalta on oleellista. Asiakkaalla on yleisestikin keskeinen rooli kaikessa projektitoiminnan aikataulutukseen liittyvissä asioissa. Esimerkiksi jos tarvittavat lähtötiedot viivästyvät, aiheuttaa se odottelua, koska projektin vaihetta ei voida välttämättä viedä eteenpäin ennen tarvittavien tai vaiheen kannalta kriittisten tietojen saantia. Yhtä lailla, jos saatu lähtötieto on puutteellista, virheellistä tai muulla tavoin riittämätöntä voi tästä aiheutua merkittäviä vaikutuksia projektin lopputuloksen laatuun.

Asiakkaan vaikutus projektin tuottavuuteen alkaa jo ennen varsinaisen projektin alkua asiakkaan kanssa yhdessä tehtävässä projektin tavoitteiden ja tarpeiden määrittelyssä. Koska kaikki projektit tehdään tiettyyn erityiseen asiakastarpeeseen, on tärkeää, että tämä tarve on molemmille osapuolille selkeä. Jos tarpeen määrittelyssä ei onnistuta saamaan kaikkia tarpeita kuvattua selkeästi palvelun toteuttajalle, ei projektin lopputulos välttämättä vastaa alkuperäistä tarvetta, jolloin lopputuotoksen laatu laskee tai vaihtoehtoisesti haluttuun lopputulokseen pääsemiseksi täytyy suorittaa enemmän työtä kuin alun perin ajateltiin, mikä puolestaan heikentää palvelun tuottavuutta. Asiakkaan tarpeet ja odotukset saattavat myös muuttua projektin kuluessa, joten tässä suhteessa palveluntuottajalta vaaditaan myös joustavuutta ja kykyä sopeutua näihin muutoksiin ja muokata palvelua projektitoteutuksen edetessä.

Suuri osa asiakkaasta aiheutuvista ulkoisista tuottavuuteen vaikuttavista tekijöistä on sellaisia, joihin myös palveluntuottaja pystyy toiminnallaan vaikuttamaan. Tästä johtuen tekijöiden vaikuttavuus tuottavuuteen riippuu merkittävästi siitä, kuinka asiakkaan ja palveluntuottajan välinen vuorovaikutus toimii. Palveluntuottaja voi toiminnallaan vaikuttaa asiakkaan tuottamien lähtötietojen laatuun jossain määrin, esimerkiksi esittämällä tarkat vaatimukset ja määrittelyt tarvittavalle tiedolle ja tarkentamalla tietopyyntöjä, jos saatu tieto ei vastaa odotuksia ja tarpeita. Kuitenkaan palveluntuottaja ei täysin pysty poistamaan asiakkaan vaikutusta. Konsulttiyrityksen työntekijöiden on siis osattava ohjeistaa asiakkaan kontaktihenkilöitä oikein, jotta asiakkaan vaikutus tuottavuuteen saadaan myönteiseksi.

Muina, asiakkaan merkitystä vähäisempinä, ulkoisina yrityksen palveluliiketoimintaan vaikuttavina tekijöinä nousi esille ulkoisten tietolähteiden saatavuus ja ulkoisen toimintaympäristön mahdolliset muutokset. Jos esimerkiksi analyysityössä tarvittavat tietolähteet ovat helposti saatavilla vaikuttaa tämä merkittävästi analyysin ajankäytölliseen tehokkuuteen, verrattuna tilanteeseen, jossa tarvittavan tiedon etsimiseen tarvitaan paljon aikaa ja panoksia. Tähän tietolähteiden saatavuuteen ei yritys itse voi merkittävästi vaikuttaa. Toinen mahdollinen vaikuttava ulkoinen tekijä on asiakkaan ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuva merkittävä muutos, joka saattaa pahimmillaan vaikuttaa erittäin paljon projektin tuottavuuteen. Suuri toimintaympäristön muutos voi esimerkiksi tehdä

projektissa aiemmin tehtyä työtä merkityksettömäksi ja lisätä tavoitteisiin pääsemiseksi tarvittavaa työmäärää. Tämän tekijän todennäköisyyteen ja vaikutuksiin voi kuitenkin palveluyritys jossain määrin vaikuttaa omalla osaamisellaan huomioimalla tällaisten muutoksien todennäköisyyttä projektin aikana ja tarvittaessa varautumalla muutoksiin ja ohjaamalla myös asiakasta tässä suhteessa.

#### 4.2.4 Kapasiteettitekijät

Kapasiteetin tehokkuus ilmenee erityisesti tarkasteltaessa koko liikkeenjohdon konsultointiyrityksen tuottavuutta. Vaikka yksittäisten projektien tuottavuus olisi hyvä, voi yrityksen tuottavuus silti olla huono, jos kapasiteettia on käyttämättömänä tai kapasiteetti on merkittävästi ylikuormitettu, jolloin tuotoksen laatu heikkenee merkittävästi. Kapasiteettitekijöistä haastatteluiden perusteella keskeisessä osassa on yrityksen myyntitoiminnan onnistuminen, jolla varmistetaan, että yrityksen kapasiteetti on mahdollisimman hyvin käytössä koko ajan.

Onnistuneen myyntitoiminnan lisäksi kapasiteetin käytössä on avainasemassa projektien aikataulutus, joka tehdään tyypillisesti tarjousvaiheessa. Projektille asetettavassa aikataulussa on huomioitava projektin sisäisten tavoitteiden saavuttamisen lisäksi myös palveluntuottajayrityksen sen hetkinen projektitilanne ja käytettävissä olevat resurssit. Tällä suunnittelulla voidaan varmistaa, ettei samalle aikajaksolle aikatauluteta työtä enemmän kuin yrityksen resurssit antavat myöten. Keskeisessä osassa tässä on myös yrityksen henkilöstön joustavuus ja kyky aikatauluttaa projektien toteuttamiseen vaadittavaa työmäärää.

Yrityksessä käytettävissä olevien henkilöresurssien määrällä on oleellinen merkitys yrityksen tuottavuuden kannalta. Kohdeyrityksessä johto huolehtii käytettävissä olevien resurssien riittävydestä kulloisenkin projektitilanteen mukaan. Käytännössä tämä tarkoittaa lisäresurssien hankkimista tilanteessa, jossa myynti ylittää merkittävästi yrityksen kapasiteetin, esimerkiksi henkilöstötilanteen muutoksien johdosta. Tuottavuuden kehittämisen kannalta yrityksen johdossa nähdään parhaana työtilanteen hienoinen ylikuorma, jolloin tehokkuus paranee, mutta ylikuormalla ei ole vielä heikentäviä vaikutuksia lopputuloksen laatuun.

Yrityksen resurssien tehokas jakaminen yrityksen sisällä eri projektien kesken on myös oleellinen seikka yrityksen tuottavuuden kannalta. Tavoitteena resurssien käytölle on, että henkilöresurssit olisivat mahdollisimman tasaisesti kuormitettuna, jolloin niiden käyttö on tuottavinta. Tilanteen mukaan kohdeyrityksessä voidaan jakaa työtehtäviä projektien ja henkilöiden välillä työkuorman tasaamiseksi, jos projekteista on irrotettavissa sopivia kokonaisuuksia eri henkilöiden toteutettavaksi. Tyypillisesti tällaiset tehtävät ovat esimerkiksi erilaisia tausta-analyysyjä ja tiedonhakua, mitkä eivät ole niin aikataulu- ja henkilösidonnoisia tehtäviä kuten esimerkiksi asiakasrajapinnassa projektissa olevat tehtävät.

### 4.2.5 Tuottavuuden kehittäminen

Haastattelujen perusteella keskeisiksi tuottavuuden kehittämisen toimenpiteiksi tunnistettiin kohdeyrityksessä myyntityön laadun kehittäminen sekä työkalujen eli konseptien ja moduulien käytön kehittäminen. Myyntityön laatuun panostetaan kohdeyrityksessä säännöllisesti pidettävissä myyntikokouksissa, joissa yhteisesti pohditaan myynnin kehittämistä ja myynnin panostuksia. Myynnin laatua kehitetään myös yhteisillä myynnin toimintamalleilla ja menetelmillä, jolloin varmistetaan, että tiedetään tarkkaan mitä on myyty ja että asiakas tietää tarkasti mitä on ostanut.

Konsepteja ja moduuleja pyritään yrityksessä kehittämään tarkoituksenmukaisesti eteenpäin, eli niiden edelleen kehittäminen ja uusien konseptien luonti tapahtuu pääasiallisesti ilmenneeseen asiakastarpeeseen eikä moduuleja tai konsepteja kehitetä juurikaan ilman tällaista tunnistettua tarvetta. Toisinaan jossain muualla, esimerkiksi ammattikirjallisuudessa tai muissa lähteissä nähtyjä malleja voidaan soveltaa yrityksen käyttöön, mutta usein tällaisessakin tapauksessa taustalla on jokin tietty asiakastarve, jossa tällainen malli nähdään käyttökelpoiseksi. Uuden palvelukonseptin kehittäminen tapahtuu siis pääosin muun toiminnan ohessa, eikä yrityksessä ole tälle erikseen määritettyä prosessia. Olemassa olevien moduulien ja konseptien edelleen kehitys tapahtuu myös lähinnä projektitoiminnan ohessa, jolloin näistä tehdään parannettuja versioita. Aineiston sekä havainnoinnin perusteella näitä kehitettyjä versioita ei kuitenkaan useimmiten päivitetä palvelukuvauksiin, vaan ne jäävät vain kyseisiin projektimateriaaleihin ja hiljaisena tietona projektissa mukana olleiden tietoon.

Keskeisenä osa-alueena tuottavuuden kehittämiselle nähtiin myös olemassa olevien moduulien ja konseptien yhä systemaattisempi hyödyntäminen. Hyödyntämisessä keskeisessä roolissa havaittiin olevan juuri hyvien käytäntöjen hyödyntäminen yrityksen sisällä sekä moduulien käytön kouluttaminen ja perehdyttäminen. Tämä voi tarkoittaa käytännössä esimerkiksi moduulien ja palvelukonseptien entistä aktiivisempaa hyödyntämistä tarjousten tekemisessä sekä projektien toteutuksessa. Eräänä kehitysehdotuksena haastatteluissa esiin nousi myös nykyistä kattavamman moduuli- ja menetelmäkirjaston toteuttaminen.

## 4.3 Palvelumodulaarisuuden ilmeneminen

Luvun tulokset perustuvat kohdeyrityksen haastatteluihin, kohdeyritykseltä saatuun kirjalliseen aineistoon, sekä havainnointiaineistoon. Kohdeyrityksen palveluliiketoiminnassa esiintyviä palvelumodulaarisuuden piirteitä tarkastellaan palveluprosessin eri vaiheiden kautta. Kohdeyrityksessä ilmenee palvelumodulaarisuuden piirteitä niin palvelutarjoamassa, palveluprosesseissa, organisaatiossa kuin myös asiakasrajapinnassakin. Tutkimuksessa havaitut keskeiset modulaarisuuden piirteet on esitetty taulukossa 5.

**Taulukko 5. Palvelumodulaarisuuden ilmeneminen kohdeyrityksessä.**

	Myyntiprosessi	Toteutusprosessi	Asiakkuudenhoito- prosessi
Palvelu/ palvelutarjooma	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modulaaristen palvelukonseptien hyödyntäminen asiakastarpeen tunnistamisessa</li> <li>Moduulien ja konseptien hyödyntäminen tarjousprosessissa</li> <li>Modulaaristen elementtien hyödyntäminen projektin toteutuksen suunnittelussa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modulaariset palvelukonseptit ohjaavat toteutusta</li> <li>Moduulien hyödyntäminen työkaluina eri toteutusprosessin aikana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uusien palvelumoduulien/-konseptien esittely vanhoille asiakkaalle helpottaa uusien asiakastarpeiden tunnistamista</li> </ul>
Palveluprosessi		<ul style="list-style-type: none"> <li>Modulaarinen toteutusprosessi projektin toteutuksessa, eri vaiheet voidaan erottaa itsenäisesti toteutettaviksi</li> </ul>	
Organisaatio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontaktihenkilön vaihtuminen henkilövaihdosten seurauksena</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modulaarinen organisaatio, henkilöiden tehtävien vaihto mahdollista projektin toteutuksen sisällä ja eri projektien välillä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kontaktihenkilön vaihtuminen henkilövaihdosten seurauksena</li> </ul>
Asiakasrajapinta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vaihtelevat yhteydenpitotavat ja -kanavat asiakkaan kanssa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erilaiset, tarpeen mukaan vaihdettavat toteutustavat palvelun yhteistuotannossa asiakkaan kanssa (esim. haastattelut, työpajat)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vaihtelevat yhteydenpitotavat ja -kanavat asiakkaan kanssa</li> </ul>

Kohdeyrityksen palvelutarjoamassa modulaarisuus ilmenee etenkin olemassa olevien konseptien ja niihin liittyvien moduulien kautta. Yrityksellä on konseptikuvaukset noin kahdestakymmenestä eri konseptista sekä noin kahdestakymmenestä palvelumoduulista. Näiden konsepti- ja moduulikuvausten kehittämisen taustalla on yrityksessä ollut yksittäisten projektien toistettavuuden parantaminen. Eli vaikka kohdeyritys ratkaisee asiakas-kohtaisia uniikkeja ongelmia, niin yrityksen tavoitteena on näiden ongelmien ratkaiseminen hyödyntämällä mahdollisimman pitkälle jo aiemmin määriteltyjä toimintatapoja ja -malleja.

Palvelutarjoomaan sisältyviä moduuleja hyödynnetään erityisesti projektien myynti- ja toteutusvaiheiden aikana. Myyntivaiheessa moduulien keskeinen rooli on helpottaa asiakas-kohtaisen palvelutarjooman luomista ja asiakastarpeeseen vastaamista. Eräs haastateltava kuvasi modulaarisuuden roolia myyntivaiheessa seuraavasti:

*”osataan kysyä oikeat kysymykset ja asiakkaan antaessa vastaukset tiedetään heti millä tavalla tämmöinen tilanne tai ongelma osataan ratkaista, kun tiedetään minkälaisia moduuleja tai ratkaisuvaihtoehtoja meillä on valmiina”. (Haastateltava B)*

Tällä tavoin siis moduulit luovat kohdeyritykselle eräänlaisen ”työkalupakin”, jossa olevia valmiita ratkaisuja voidaan yhdistellä ja muokata niistä kulloiseenkin asiakastarpeeseen soveltuva ratkaisu. Myyntivaiheella on myös keskeinen yhteys projektin toteutusvaiheeseen, koska projektien läpivienti ja toteutustapa suunnitellaan kohdeyrityksessä tarjouksentekovaiheessa, jolloin valmiit konseptit, moduulit ja toimintatavat luovat pohjan myös projektin toteutukselle.

Projektien toteutusvaihe on kohdeyrityksessä vaihe, jossa modulaarisuuden piirteitä esiintyy kaikilta tunnistetuilta modulaarisuuden pääluokilta. Edellä kuvatun palvelutarjooman modulaarisuuden lisäksi toteutusvaiheessa esiintyy niin prosessien kuin organisaationkin modulaarisuutta. Kohdeyrityksen tapauksessa palvelun ja prosessien moduulit ovat hyvin tiivistä yhteydessä toisiinsa, koska palvelutarjooman konseptit muodostavat samalla rungon myös palvelun toteutusprosessille. Palvelutarjooman moduulit sisältävät yleensä oman toteutusprosessinsa, joka voidaan nähdä myös prosessimoduulina toteutusprosessin sisällä.

Prosesseissa modulaarisuus ilmenee siten, että projektien toteutusprosessin vaiheita pystytään irrottamaan ja pilkkomaan erilliseksi pienemmiksi kokonaisuuksiksi eli moduuleiksi ja toteuttamaan itsenäisesti projektin sisällä. Esimerkkinä tästä on asiakasyrityksen strategiaprojekti, joka voi sisältää esimerkiksi markkina-analyysin, joka voidaan toteuttaa erillisenä prosessina ja sen paikkaa toteutusprosessissa voidaan vaihdella. Tämä prosessimodulaarisuus liittyy läheisesti myös organisaatiomodulaarisuuteen, koska prosessin modulaarisuus mahdollistaa osaltaan myös sen, että kyseinen osaprosessi voidaan toteuttaa tarvittaessa kenen vain kohdeyrityksen asiantuntijan toimesta, riippumatta siitä, onko hän muuten osallisena kyseisen projektin toteutuksessa.

Organisaatiossa esiintyvää modulaarisuutta havaittiin kohdeyrityksessä erityisesti työtehtävien vaihtoon ja henkilöiden rooleihin liittyen. Yrityksen käyttämät moduulit mahdollistavat sen, että projektien välillä ja sisällä pystytään vaihtamaan tarvittaessa henkilöresursseja tämän vaikuttamatta palvelun lopputuloksen laatuun. Tosin tämä vaihdettavuus on vahvasti riippuvainen henkilön roolista: asiakasrajapinnassa toimivan projektipäällikön vaihtaminen kesken projektin nähtiin huomattavasti hankalampana ja tätä ei käytännössä tapahdu ilman pakottavaa syytä. Sen sijaan yrityksessä sisäisesti tapahtuvaa työtä voidaan jakaa esimerkiksi analyytikoiden ja juniorikonsulttien kesken ja tietyissä tapauksissa myös seniori- ja juniorihenkilöstön kesken.

Asiakasrajapinnassa eli asiakkaan kanssa tapahtuvan yhteydenpidon ja yhteistoiminnan keskeisiksi modulaarisiksi elementeiksi havaittiin erilaiset toimintatavat asiakkaan kanssa toimimiselle. Kohdeyrityksessä näitä modulaarisia elementtejä esiintyy lähinnä

projektien toteutusvaiheessa, mutta jossain määrin myös myynti- ja asiakkuudenhoitovaiheissa. Projektien toteutusvaiheessa asiakkaan kanssa tapahtuvaa työskentelyä voi tapahtua esimerkiksi puhelinkeskusteluin, kasvotusten tapahtuvien haastattelujen muodossa tai työpajojen muodossa. Kohdeyrityksessä tunnistettiin hyvin vakiintunut toimintatapa esimerkiksi strategiaprojektin työpajan toteutukseen. Työpaja viedään läpi tietyllä prosessilla ja aiheet määritellään kulloisenkin asiakastarpeen mukaan. Työpajan sisältönä hyödynnetään usein myös palvelukuvauksissa esiintyviä työkalumuotoisia moduuleja.

Virallisten eli kuvattujen moduulien lisäksi kohdeyrityksessä havaittiin olevan käytössä useita ”ei-virallisia” moduuleja. Tyypillisesti nämä ovat palvelun tai prosessin osia, joita on käytetty jossakin edellisessä projektissa ja näitä sitten hyödynnetään myöhemmissä projekteissa. Joissakin tapauksissa tällaisista tehdään myös moduulikuvaukset, jos kyseisen tyyppistä moduulia hyödynnetään usein, mutta tähän ei ole olemassa mitään yhteisesti sovittua käytäntöä.

Toisaalta yrityksen moduuli- ja konseptikuvausten analyysissä havaittiin, että vain osaa kuvatuista moduuleista ja konsepteista käytettiin aktiivisesti. Joidenkin kohdalla tämä saattoi johtua vain soveltuvan asiakastarpeen puuttumisesta, mutta osan kohdalla samaan tarpeeseen saatettiin käyttää esimerkiksi edellä kuvattuja ”ei-virallisia” konsepteja. Kohdeyrityksen moduuli- ja palvelukuvausten ajantasaisuudessa ja hyödyntämisessä havaittiin siis puutteita. Tutkimuksessa analysoitiin myös kahden edellisen vuoden aikana tehdyt asiakastarjoukset sekä tarkasteltiin moduulien ja konseptien käyttöä tarjouksissa. Moduuli- ja konseptikuvauksia verrattiin kahden viimeisen vuoden aikana tehtyihin tarjouksiin ja tässä tarkastelussa havaittiin, että kaksi käytetyintä konseptia muodosti yli puolet tarjouksissa esiintyneistä konsepteista ja kokonaisuudessaankin vain noin neljäsosaa olemassa olevista konsepteista oli hyödynnetty tarjouksissa viimeisen kahden vuoden aikana. Myös moduulien esiintyminen tarjouksissa oli rajoittunut tiettyyn osaan kuvatuista moduuleista, mutta jakauma oli konsepteja tasaisempi.

Kuvattuja moduuleja ja konsepteja esiintyi tarjouksissa kokonaisuudessaan suhteellisen vähän; vain noin kolmasosa tarjouksista oli tehty konseptien perusteella ja noin 15 prosentissa tarjouksista oli hyödynnetty moduulikuvauksen mukaisia moduuleita. Tarjouksista on kuitenkin tunnistettavissa modulaarisia piirteitä enemmän kuin prosenttiluku näyttää; esimerkiksi projektien toteutuksen kuvauksessa toistuu usein modulaariset prosessin piirteet ja monessa tapauksessa tietyn tyyppiseen projektiin hyödynnetään aina samanlaista toteutusprosessia, vaikkei tätä olisikaan virallisesti kuvattu konseptiksi. Tarjouksista tarkasteltiin myös tilaukseen johtamisen todennäköisyyttä, riippuen siitä oliko konsepteja ja moduuleita käytetty tarjouksen tekemiseen. Tässä ei havaittu merkittävää eroa konsepteja sisältämättömien ja konseptien pohjalta tehtyjen tarjousten välillä. Moduulikuvauksen moduuleja sisältävien tarjousten onnistumisprosentti oli sen sijaan heikompi kuin ilman moduuleja tehtyjen tarjousten, joskin moduuleja sisältävien tarjousten määrä oli niin pieni, ettei tästä voi tehdä tilastollisesti päteviä johtopäätöksiä.

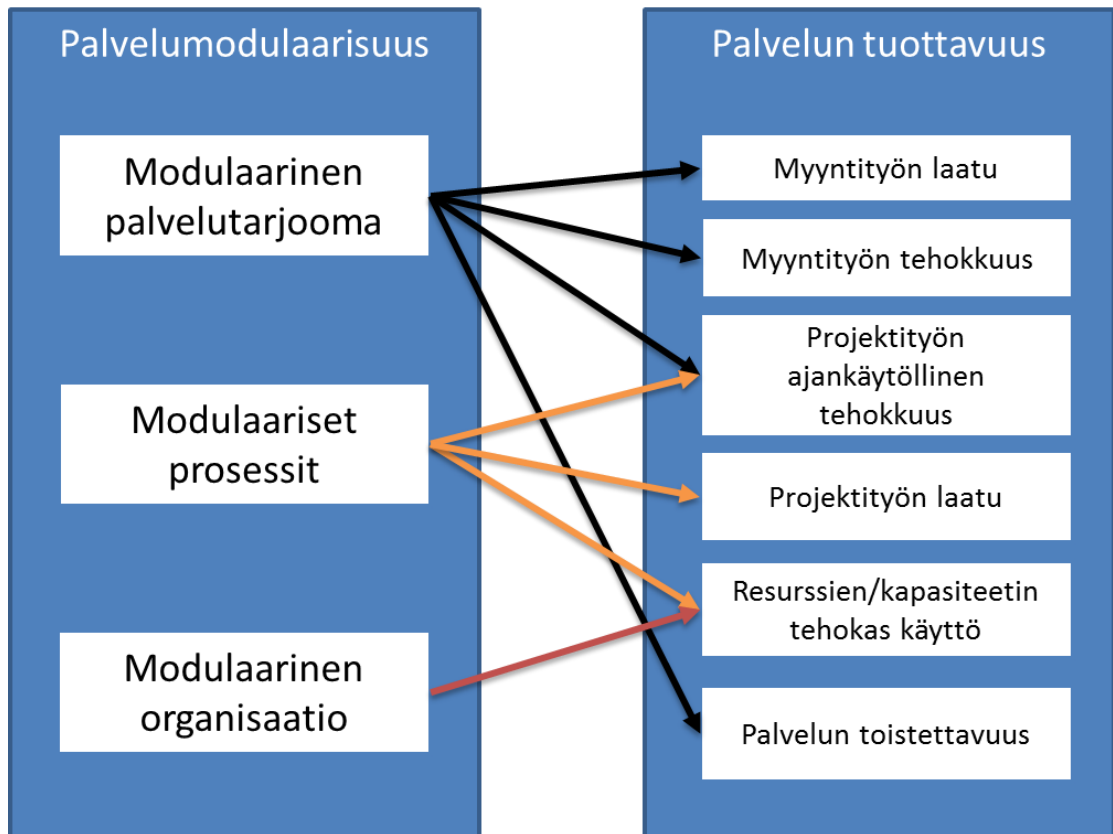
Tarjousvaiheessa moduulit ovat siis kohdeyrityksessä melko harvoin näkyvissä asiakkaalle. Muuten myyntivaiheessa käytetään moduuleja jonkin verran esimerkkinä asiakkaalle aiemmin tehtyjen projektien lopputuloksista. Eniten palvelumoduulit kuitenkin näkyvät kohdeyrityksessä projektin toteutusvaiheessa sekä toteutuksen pohjalta tehdyssä dokumentaatiossa eli projektin tulokset esittelevässä loppuraportissa. Kohdeyrityksessä moduulit nähdään projektin toteutuksessa esimerkiksi mahdollisiin työpajoihin liittyvänä asiana, jossa jokin moduuli hyödynnetään jonkin tietyn asian käsittelyyn asiakkaan kanssa esimerkiksi strategiaprojektissa. Toisaalta haastattelujen perusteella palvelumoduulien merkitys nähdään suurena kohdeyrityksen kannalta erityisesti myyntivaiheessa, vaikka asiakkaan suuntaan ne eivät tässä vaiheessa kovin voimallisesti näyäkään.

Tarjousten sekä moduuli- ja konseptikuvausten analyysistä ilmenee myös, että moduulien ja konseptien hyödyntäminen keskittyy kohdeyrityksessä muutamiin moduuleihin ja konsepteihin, kun taas suurta osaa olemassa olevista käytettiin hyvin harvoin tai ei ollenkaan tarkastelujakson aikana. Tätä tukevat myös haastattelujen tulokset, joissa nousi esiin mahdollisena syynä tähän eri tyyppisten projektien erot. Kohdeyrityksen palvelutarjoomasta esimerkiksi strategiaprojektin toteutus on huomattavasti vakioidumpi kuin tyypillisen muutosjohtamisprojektin, joka saattaa pitää sisällään hyvin erilaisia asiakastarpeita. Strategiaprojektin toteutuksessa moduulit ovat siis paremmin hyödynnettävissä eri projektien välillä, kun taas muutosjohtamisen projektissa joudutaan joka kerralla tekemään huomattavasti enemmän asiakas- ja toteutuskohdaista työtä. Tarjousten analyysistä käy ilmi, että käytössä olevista moduuleista ja konsepteista hyödynnettiin kahden vuoden aikana tarjouksissa vain noin neljäsosaa. Konseptien osalta kaksi useimmin hyödynnettyä muodosti yli puolet tarjouksista, joissa konsepteja tunnistettiin.

#### **4.4 Palvelun tuottavuuden ja palvelumodulaarisuuden yhteys**

Luvun tulokset perustuvat kohdeyrityksen johdon haastatteluihin, kirjalliseen aineistoon ja havainnointiaineistoon. Tutkimuksessa kohdeyrityksessä havaittiin selkeitä viitteitä palvelumodulaarisuuden ja palveluliiketoiminnan tuottavuuteen vaikuttavien tekijöiden välisistä vaikutussuhteista. Keskeisimmät kohdeyrityksen palveluliiketoiminnan tuottavuuteen vaikuttavat tekijät ja näiden yhteydessä havaitut kohdeyrityksen palveluliiketoiminnassa tunnistetut palvelumodulaarisuuden piirteet on esitetty kuvassa 8.





**Kuva 8.** Havaitut yhteneväisyydet palvelumodulaarisuuden ja palvelun tuottavuuden välillä.

Palvelumodulaarisuudella havaittiin olevan mahdollinen vaikutus yrityksen myyntityön laatuun. Käytössä olevat modulaariset palvelukonseptit mahdollistavat palvelutarjooman muokkaamisen tehokkaasti asiakastarvetta vastaavaksi hyödyntämällä olemassa olevia modulaarisia rakenteita. Modulaaristen palvelukuvausten hyödyntämisen yhteydessä tunnistettiin usein ilmenevän parantunutta tarjoustyöskentelyn laatuvaikutelmaa ja tarjottavien projektien substanssisisältöä. Näiden edellä mainittujen modulaaristen tekijöiden yhteydessä tunnistettiin usein myös positiivisia vaikutuksia myyntityön laadussa. Hyödyt myyntitoiminnan laadukkuudessa näkyvät myös saatujen tilausten kasvuna, mikä on yrityksen keskeinen tuottavuusmittari. Monissa tilanteissa palvelutarjooman modulaarisuutta hyödynnettäessä myyntityössä tunnistettiin myös myyntityön tehostumista. Modulaarisia konsepteja hyödyntämällä voidaan konsepteja muokkaamalla muodostaa toteutusmalli, joka vastaa asiakastarvetta. Tällä saavutetaan selkeitä hyötyjä verrattuna tilanteeseen, jossa asiakastarvetta vastaavat projektimallit luotaisiin joka kerta alusta asti, kuitenkin saavuttaen hyvä vastaavuus kulloiseenkin asiakastarpeeseen. Näitä yhteisiä tekijöitä modulaarisen palvelutarjooman ja myyntityön välillä nousi esille useissa haastattelussa sekä havainnoinnissa.

Modulaarisuuden ja myönteisten tuottavuustekijöiden samanaikaista esiintymistä havaittiin myös asiakasprojektien toteutusvaiheessa. Modulaarisilla prosesseilla ja työskentely-

malleilla oli useiden haastateltavien mukaan saavutettavissa etuja tuottavuuden kehittämiseen. Olemassa olevia modulaarisia toimintaprosesseja hyödynnettäessä tunnistettiin usein samassa yhteydessä myös saavutettuja aikahyötyjä projektitoteutuksessa. Lisäksi työtehtäviä voidaan jakaa modulaaristen prosessien ansiosta monipuolisesti ja täten hallita paremmin käytössä olevaa resurssikapasiteettia. Myös toteutusvaiheessa moduuleilla nähdään olevan vaikutusta projektin lopputuotoksen laatuun, koska niillä vähennetään työn henkilöriippuvuutta ja henkilökeskeisyyttä, jolloin tuloksen laatu on tasaisempaa riippumatta siitä, kuka työntekijä on työn suorittanut. Käytännön työssä tämä näkyy esimerkiksi siten, että projektin aikana työntekijä voi tarkistaa aiempien vastaavien projektien materiaaleista ja moduulikuvauksista kyseisen tyyppisen palvelun toteutustavan ja täten varmistaa, että kaikki tämän modulaarisen palvelukokonaisuuden kannalta oleelliset tekijät on otettu huomioon nykyisessäkin projektissa. Tällä tavoin projektin edetessä voidaan seurata projektitoteutusta ja arvioida jo tässä vaiheessa lopputuotoksen laatua sekä toteuttaa tarvittavia korjaavia toimenpiteitä. Lisäksi aiempien projektitoteutusten materiaalien hyödyntäminen usein säästää aikaa projektitoteutuksessa.

Tutkimuksessa saatiin viitteitä siitä, että palvelumoduulit hyödyttävät sekä myyntityössä että projektien toteutusvaiheessa palvelun toistettavuutta. Aiempien projektien pohjalta muodostunut osaaminen ja kokemus auttavat parantamaan palvelun tuottamisen tehokkuutta ja tilanteissa, joissa palvelujen modulaarisuutta on hyödynnetty, on tutkimuksen perusteella usein havaittu parantunutta palvelun toteutustehokkuutta. Prosessimoduuleita hyödynnettäessä tunnistettiin kohdeyrityksen palveluliiketoiminnassa myönteisiä vaikutuksia myös yrityksen kapasiteetin käytön tehokkuuteen, koska prosesseista pystyi irrottamaan osia toisen työntekijän tehtäväksi tilanteen niin vaatiessa, jolloin yrityksen resursien käyttö tasaantuu. Tässä keskeisen osan havaittiin useissa tilanteissa olevan myös organisaation modulaarisuudella, joka osaltaan mahdollistaa tehtävien vaihdon eri henkilöiden välillä.

Haastateltavien näkemykset palvelumodulaarisuuden vaikutuksista yrityksen tuottavuuteen olivat muun muassa seuraavia:

*”modulaarisuuden avulla saadaan asiakastarpeeseen vastaava, mutta (asiakkaan) odotukset ylittävä ja ajallisesti ja laadullisesti tehokas lopputulos” (Haastateltava A).*

*”palvelumodulaarisuudella saadaan vähennettyä ei-lisäarvoa tuottavan työn määrää yrityksessä” (Haastateltava C)*

Eli modulaarisuuden keskeinen hyöty nähtiin olevan vaihteleviin tarpeisiin samanlaisilla prosesseilla luodut ratkaisut, jotka voitiin tuottaa tehokkaasti palveluyrityksen resursseja käyttämällä. Vaikutuksen nähtiin olevan sekä laadullinen, mutta ennen kaikkea tehokkuuteen ja turhan toistettavan työn vähentämiseen pohjautuva.

## 4.5 Palvelumodulaarisuuden hyödyntäminen tuottavuuden kehittämisessä

Luvun tulokset perustuvat kohdeyrityksen henkilöstön haastatteluihin sekä havainnointiaineistoon. Kohdeyrityksessä modulaaristen elementtien käyttöönotto palvelutarjoomassa on tapahtunut ennen kaikkea tuotteistamisen ja toistettavuuden näkökulmasta. Prosesseja on pyritty vakioimaan, jotta palvelua pystyttäisiin tuottamaan tehokkaasti, kuitenkin samalla asiakkaan yksilölliset tarpeet huomioiden. Toisena näkökulmana modulaarisuuteen on nähty työntekijöiden perehdyttämisen helpottaminen. Kun palvelutarjooma rakentuu vakioiduista kokonaisuuksista, jotka jakavat palvelun pienempiin kokonaisuuksiin, tämän nähdään helpottavan uuden työntekijän sisäänpääsyä asiantuntijapalveluliiketoimintaan. Lisäksi vakioidut menettelytavat auttavat pitämään toiminnan laadun asiakkaalle tunnistettavana ja tasaisen korkeana, eikä toteutuksen laatu ole niin henkilösidonnaista.

Tutkimuksessa havaittiin modulaarisuuden hyödyttävän palvelun tuottavuuden parantamista liikkeenjohdon konsultointiyrityksessä erityisesti kolmella alueella. Nämä osa-alueet ja niissä ilmenevät modulaarisuuden vaikutukset tuottavuuteen on esitetty taulukossa 6.

**Taulukko 6.** *Palvelumodulaarisuuden hyödyt palveluliiketoiminnan tuottavuuteen liikkeenjohdon konsultointiyrityksessä.*

Hyöty	Modulaarisuuden vaikutus
Palvelun toistettavuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valmiit moduulit mahdollistavat erilaisiin asiakastarpeisiin vastaamisen tehokkaasti</li> <li>Olemassa olevan projektikannan tehokas hyödyntäminen</li> </ul>
Myyntityön tehostaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vaihteleviin asiakastarpeisiin vastaaminen tehostuu</li> <li>Tarjoustyöskentely tehostuu</li> <li>Projektin toteutuksen suunnittelu tehostuu</li> </ul>
Projektitoteutuksen tehostaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisaatiomodulaarisuus ja modulaariset toteutusprosessit mahdollistavat resurssien tehokkaamman käytön</li> <li>Valmiit moduulit tehostavat toteutusta vähentäen siihen kuluva aikaa</li> <li>Hiljaisen tiedon jakaminen organisaation sisällä</li> </ul>

Palvelun toistettavuuden aikaansaamiseksi yritys voi hyödyntää modulaarisia palveluja, joilla voidaan vakioiduista, jo aiemmin muodostetuista elementeistä muodostaa uusiin

vaihteleviin asiakastarpeisiin vastaavia palvelukokonaisuuksia. Tässä modulaarisuus mahdollistaa enemmän joustoa kuin pelkkä palvelutarjoon tuoteistaminen, koska modulaarisista elementeistä koottu palvelu voidaan joustavammin muokata erilaisiksi kokonaisuuksiksi. Tämä on myös tehokas tapa hyödyntää yrityksessä aiemman kokemuksen pohjalta kertynyttä osaamista. Asiakastarpeisiin vastaamisen tehokkuus modulaarisuuden avulla hyödyttää tuottavuutta myös myyntityötä tehostamalla. Myyntityö tehostuu erityisesti tarjousvaiheen osalta, jolloin valmiista moduuleista voidaan tehokkaasti koota tarjousdokumentteja ja samalla suunnitella projektin toteutus. Projektin toteutuksessa modulaaristen prosessien ja organisaatiossa olevan modulaarisuuden avulla yritys voi käyttää resurssejaan tehokkaammin, toteutusprosessiin kuluu vähemmän aikaa, kun tuottamaton työtä saadaan vähennettyä sekä osaaminen levittäytyy tasaisemmin organisaation sisällä.

Palvelumodulaarisuuden hyödyntämisessä tunnistettiin kohdeyrityksessä myös joitakin haasteita, jotka vaikeuttavat palvelumodulaarisuuden täysipainoista hyödyntämistä tai joiden on havaittu olevan ongelmakohtia modulaarista ajattelua käyttöönottaessa. Keskeisenä tekijänä on nähty modulaaristen elementtien riittävä hyödyntäminen eli se, että olemassa olevat modulaariset elementit saadaan tehokkaasti osaksi jokapäiväistä toimintaa. Tällä hetkellä modulaarisuutta ei hyödynnetä kohdeyrityksessä täysimääräisesti. Tätä tukee myös havainnoinnissa ja tarjousaineiston analyysissä havaitut asiat. Esimerkiksi tarjouksissa modulaaristen elementtien hyödyntäminen on melko harvinaista eli yhä edelleen suuri osa tarjouksista tehdään aina kyseiseen tarpeeseen hyödyntämättä moduulikuvaus.

Toinen asia, jonka nähtiin mahdollisesti haittaavan moduulien ja konseptien käyttöä liittyy uusien moduulien ja konseptien kehitykseen. Kohdeyrityksessä ei juurikaan tehdä palvelukehitystä siten, että palvelukonsepteja tai -moduuleja kehitetään ilman todellista asiakastarvetta, jolloin kehitystyö tapahtuu usein silloin kun ilmenee uudentyyppinen asiakastarve, johon mietitään ratkaisua. Näissä tapauksissa ongelmaksi saattaa muodostua ajallinen elementti, eli uutta palvelukonseptia tai -moduulia ei ehditä kunnolla kehittää ennen kuin projektin toteutus on tarpeellista aloittaa.

Eräs tunnistettu riski palveluiden konseptoinnissa on se, että tuoteistus menee liian pitkälle, ajautuen tilanteeseen, jossa kaikki asiakastarpeet yritettäisiin ratkaista tietyillä vakioratkaisuilla, vaikka nämä eivät kyseisen ongelman ratkaisemiseen kunnolla toimisi. Kuitenkin tämän riskin realisoitumista pidettiin kohdeyrityksessä melko vähäisenä, mutta yrityksessä tiedostetaan tasapainottelu tehokkuuden ja asiakaskohtaisen räätälöinnin välillä. Toisaalta tunnistetaan myös se, että modulaarisuuden edelleen kehittäminen voi myös estää tämän riskin realisoitumista.

Liikkeenjohdon konsultoinnissa erittäin keskeisenä osana on asiakastarpeen tunnistaminen ja sitä vastaavan ratkaisun kehittäminen. Lisäksi asiakastarpeet ovat usein huomatta-

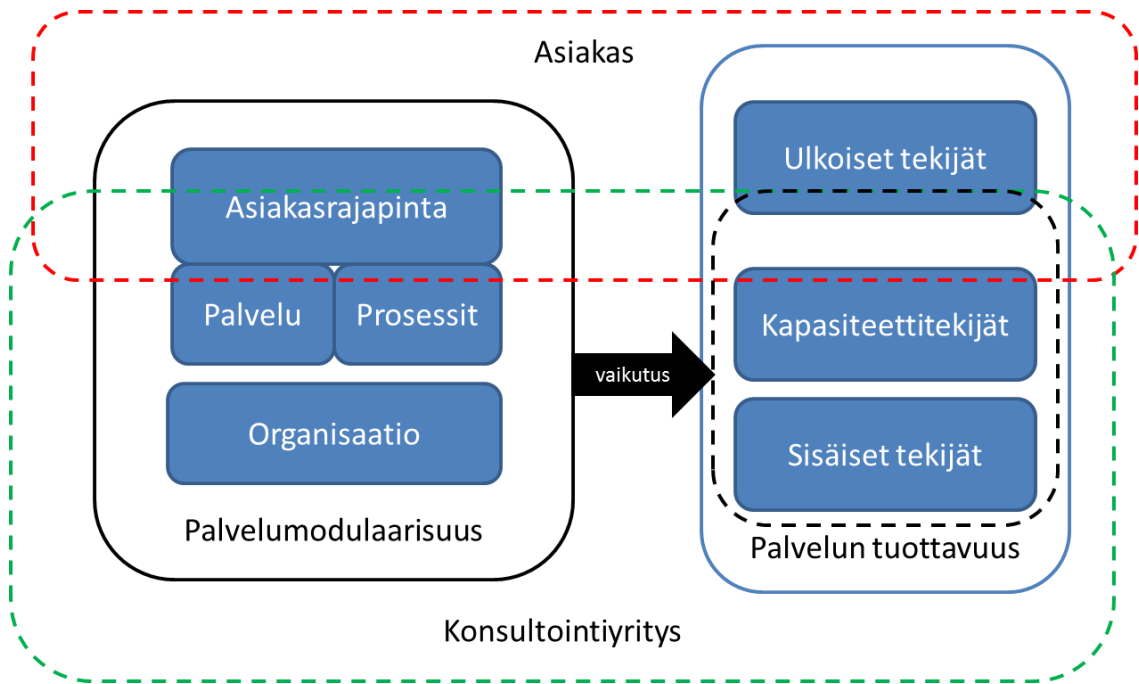
van monimutkaisia. Tästä syystä vakiomoduulit eivät useinkaan sellaisenaan sovi käytettäväksi eri projekteissa, vaan asiakkaan tilanne on aina jossain määrin huomioitava. Tästä syystä moduulien räätälöinnillä on hyvin keskeinen rooli liikkeenjohdon konsultointiyrityksen palvelumodulaarisuutta. Palvelutarjooman kohdistaminen kulloiseenkin asiakastarpeeseen sopivaksi vaatii siis aina moduulien räätälöintiä kyseiseen tarpeeseen.

Kohdeyrityksen henkilöiden haastatteluissa nousi myös ilmi, ettei kohdeyrityksen palveluiden tuotteistamisen tai moduloinnin aste ole tällä hetkellä niin pitkälle vietyä, että toiminta olisi esimerkiksi täysin henkilöriippumatonta. Kohdeyrityksessä nähtiin, että kohdeyrityksen harjoittamassa voimakkaasti asiakastarpeeseen räätälöidyssä palvelussa näin pitkälle viety tuotteistaminen ei ole edes mahdollista. Tässä tunnistettiin ero jopa samalla toimialalla toimiviin vähemmän räätälöityjen palveluiden tuottajien kanssa, joita ovat esimerkiksi pitkälle tuotteistettuihin myyntikoulutuksiin keskittyneet liikkeenjohdon konsultointiyritykset.

Kohdeyrityksessä tunnistettiin keskeisiksi modulaarisuuden edelleen hyödyntämisen keinoiksi uusien palvelumoduulien systemaattisempi kehittäminen ja moduulien käytön tehostaminen. Modulaaristen elementtien käytettävyyden ja niiden hyödynnettävyys, eli esimerkiksi ajantasaisuus ja helppo löydettävyys, tunnistettiin kohdeyrityksessä kehityskohteiksi, joilla yrityksen modulaarisuutta voidaan kehittää ja tätä kautta palveluliiketoiminnan tuottavuutta parantaa.

## **4.6 Yhteenveto tuloksista**

Tutkimuksessa selvitettiin kohdeyrityksessä ilmenevää palvelumodulaarisuutta ja sen vaikutuksia kohdeyrityksen palveluliiketoiminnan tuottavuudelle yrityksen henkilöstön haastatteluiden, yrityksessä suoritettujen havainnoinnin sekä yritykseltä saadun materiaalin analyysin pohjalta. Kuvassa 9 on esitetty tulosten perusteella havaittu modulaarisuuden ilmeneminen ja sen vaikutus kohdeyrityksen tuottavuuteen. Kuvaa 9 selventävä tulosten keskeinen sisältö kuvataan tarkemmin seuraavassa.



**Kuva 9.** Modulaarisuuden vaikutus tuottavuuteen liikkeenjohdon konsultointiyrityksessä.

Liikkeenjohdon konsultointiyrityksen tuottavuuteen havaittiin vaikuttavan pääpiirteittäin kolmenlaisia tekijöitä: yrityksen sisäisiä, yrityksen ulkoisia sekä kapasiteettitekijöitä. Keskeisin tuottavuuteen vaikuttava ulkoinen tekijä on asiakkaan rooli palvelun tuottavuuteen. Sisäisistä tekijöistä tärkeimmiksi havaittiin myyntitoiminnan laadukkuus ja tehokkuus sekä sisäisen projektitoteutuksen tehokkuus. Kapasiteettitekijöistä keskeiseksi havaittiin yrityksen resurssien käytön tehokkuus sekä myynnin laadukkuus.

Palvelumodulaarisuutta havaittiin kohdeyrityksessä palvelutarjoomassa, palveluprosesseissa, organisaatiossa sekä asiakasrajapintatyöskentelyssä. Keskeisin palvelumodulaarisuuden ilmenemismuoto on yrityksessä kuvatut palvelumoduulit ja -konseptit sekä prosesseissa hyödynnettävät vakioidut toimintatapamoduulit. Palvelumoduulien ja prosessimoduulien havaittiin olevan usein hyvin yhtenevät ja toisistaan vaikeasti erotettavat johtuen asiantuntijapalvelun prosessimaisesta luonteesta. Asiakkaalle näkyvät modulaarisuudesta asiakasrajapinnan modulaariset toimintatavat sekä osittain palvelu- ja prosessimoduulit. Organisaatiomoduulit ovat yrityksen sisäisiä moduuleita.

Palvelumodulaarisuudella havaittiin olevan yhteys etenkin palvelun tuottavuuden sisäisiin tekijöihin ja kapasiteettitekijöihin eli yrityksen sisäiseen palvelun tuottavuuteen. Keskeisimmät palvelumodulaarisuuden vaikutukset olivat palvelun toistettavuuden mahdollistaminen, myyntityön laadun ja tehokkuuden parantaminen, projektitoteutuksen tehokkuuden ja laadukkuuden parantaminen sekä organisaation resurssien käytön tehokkuuden parantaminen. Palvelumodulaarisuuden asiakasrajapinnassa ilmenevillä komponenteilla on jonkin verran vaikutusta myös tuottavuuden ulkoisiin tekijöihin eli palveluntuottaja voi asiakasrajapinnassa tehokkaasti toimiessaan omalla osaamisellaan parantaa myös asiakkaan tuottavuutta projektissa.

Palvelumodulaarisuutta voidaan hyödyntää liikkeenjohdon konsultointiyrityksessä tuotavuuden kehittämisessä muokkaamalla yrityksen kertynyttä osaamista kuvatuiksi palvelumoduuleiksi, joiden avulla saadaan kertynyttä tietoa helposti ja tehokkaasti projektitoetuksessa hyödynnettävään muotoon. Palvelumodulaarisuutta voidaan hyödyntää myös tehostamaan vaihteleviin asiakastarpeisiin vastaamista perustuen valmiisiin modulaariin palvelukuvauksiin, joita voidaan kustomoida ja räätälöidä näin asiakastarpeeseen vastaava palvelukokonaisuus. Lisäksi palvelumodulaarisuutta voidaan hyödyntää yrityksen sisäisen toiminnan tehostamisessa vakioimalla sen avulla prosessielementtejä ja luomalla organisaatioon modulaarisuutta, joka mahdollistaa tehtävien vaihdon ja resurssien tehokkaan hyödyntämisen.

## 5. TULOSTEN TARKASTELU

Edellisessä luvussa esiteltiin tutkimuksen empiirisessä osuudessa saatuja tuloksia ja keskeisimmät saadut tulokset esitettiin yhteenvetona luvussa 4.6. Tässä luvussa empiirisen työn tulosten ja aiemmin käsitellyn kirjallisuuden pohjalta vastataan tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin, jotka olivat seuraavat:

Päätutkimuskysymys:

- *Miten yritys voi hyödyntää palvelumodulaarisuutta liikkeenjohdon konsultointipalveluiden tuottavuuden kehittämisessä?*

Alatutkimuskysymykset:

- *Mitkä tekijät vaikuttavat liikkeenjohdon konsultointiyrityksen tuottavuuteen?*
- *Miten palvelumodulaarisuus ilmenee liikkeenjohdon konsulttiyrityksen palveluliiketoiminnassa?*
- *Mitkä ovat palvelumodulaarisuuden ja tuottavuuden yhteiset osatekijät liikkeenjohdon konsulttiyrityksessä?*

Empiirisen osion tuloksia peilataan aiempaan kirjallisuuteen ja näin käsitellään tutkittujen ilmiöiden erityispiirteitä tutkimuksen kontekstissa. Luku on jaettu tutkimuskysymysten mukaan alalukuihin siten, että ensin käsitellään kukin alatutkimuskysymys ja lopuksi tarkastellaan tutkimuksen tuloksia päätutkimuskysymyksen näkökulmasta.

### 5.1 Palvelun tuottavuuteen vaikuttavat tekijät

Kohdeyrityksessä tuottavuus määritellään tulosten perusteella siten, että tuotos on asiakkaalle tuotettu lisäarvo, jonka mittarina on asiakkailta laskutettu liikevaihto. Panostekijänä nähdään palvelun tuottamiseen kulunut aika konsulttiyrityksessä. Tämä havainto vastaa hyvin kirjallisuudessa esiintyvää aiempaa tutkimusta. Nachumin (1999) mukaan liikkeenjohdon konsultoinnin erityisenä piirteenä on tuotoksen ja panoksen aineettomuus, minkä havaittiin pitävän paikkansa myös kohdeyrityksessä. Koska aineettomien tuotoksien, kuten tässä tapauksessa asiakasarvon, mittaaminen on hyvin vaikeaa, joudutaan tuotoksen mittaamiseen käyttämään sijaismittareita. Tähän kohdeyrityksessä siis käytetään asiakkaalta laskutettavaa liikevaihtoa eli taloudellista mittaria, minkä voidaan niin ikään nähdä hyvin tyypillisenä asiantuntijapalveluille (Reid 2008). Kohdeyrityksessä nähtiin lisäarvon olevan hyvin vahvasti laadun painotteinen asia ja laadun merkitys korostui niin palvelun lopputuotoksessa, kuin yrityksen toiminnassakin, jotka yhdessä muodostavat asiakkaalle kuvan laadukkaasta ja lisäarvoa tuottavasta toiminnasta. Kuten aiemmissa tutkimuksissa (Gummesson 1998; Grönroos & Ojasalo 2004) on todettu, laatu ja palvelun



tuottavuus ovat toisistaan erottamattomat asiat ja tämä havainto on tutkimuksen perusteella erittäin paikkansa pitävä liikkeenjohdon konsultointipalveluita tarkasteltaessa.

Tutkimuksen viitekehyksessä palveluprosessin lopputuotoksena on sekä laadullinen että määrällinen elementti (kuva 6). Edellä kuvatun laadullisen puolen lisäksi kohdeyrityksessä tunnistettiin myös lopputuloksen määrällinen elementti tärkeäksi vaikuttavaksi tekijäksi yrityksen palveluliiketoiminnan tuottavuuteen. Tämä tulee esiin erityisesti yrityksen kapasiteetilliseen tehokkuuteen vaikuttavana tekijänä, jolloin kapasiteettia tarkastellaan sinä määränä asiakasprojekteja, joka yrityksen resursseilla kyetään viemään läpi tietyssä ajassa. Mitä tehokkaammin tämä kapasiteetti on käytössä, sitä tuottavampaa yrityksen palveluliiketoiminta on. Tulosten perusteella tässä yrityksen myyntitoiminnan onnistumisella on erittäin keskeinen rooli. Kapasiteetin käyttöasteen lisäksi tutkimuksen tuloksissa havaittiin kohdeyrityksen palveluliiketoiminnan tuottavuuteen vaikuttavan sekä yrityksen sisäisiä että ulkoisia tekijöitä. Tämä oli myös kirjallisuuskatsauksen pohjalta muodostettu oletus, kuten voidaan havaita tutkimuksen viitekehyksestä.

Ulkoisista tekijöistä merkittävimmäksi kohdeyrityksessä tunnistettiin asiakkaan vaikutus yrityksen tuottavuudelle. Asiakkaan merkittävä vaikutus on palveluyritysten ja asiantuntijapalveluliiketoiminnan tuottavuuteen on yleisesti tunnistettu kirjallisuudessa (Martin et al. 2001; Djellal & Gallouj 2013) ja tältä osin tutkimuksen havainto tukee aiempaa tutkimusta. Asiakkaan vaikutus näkyy liikkeenjohdon konsultoinnissa erityisesti asiakkaan tarjoamilla lähtötiedoilla sekä asiakkaan projektiin kohdistamilla henkilöresursseilla. Myös asiakkaan asenteella palvelua ja projektin toteuttajaa kohtaan havaittiin olevan selkeä vaikutus. Kuitenkin palveluntuottajalla on myös merkittävä vaikutus asiakkaan tuottavuuteen, eli palveluntuottaja voi omalla toiminnallaan vaikuttaa hyvin paljon myös asiakkaan tuottavuuteen liikkeenjohdon konsultoinnin projektin aikana. Tästä esimerkkinä on asiakkaan ohjaaminen ja asiakkaalle esitettävät pyynnöt ja määrittelyt asiakkaalta tarvittavan tiedon saamiseksi. Tässä havaittiin siis merkittävä vaikutus asiakkaan ja palveluntarjoajan kontaktihenkilön välisellä vuorovaikutuksella, kuten Gummesson (1998;2014) on aiemmin havainnut. Muina mahdollisina ulkoisina tekijöinä tunnistettiin asiakasyrityksen toimintaympäristössä vaikuttavat tekijät ja näissä tapahtuvat muutokset. Lisäksi konsulttiyrityksen tuottavuuteen vaikuttaa ulkoisten tietolähteiden saatavuus.

Tulosten perusteella keskeisiksi kohdeyrityksen palveluliiketoiminnan tuottavuuteen vaikuttaviksi tekijöiksi tunnistettiin myyntiprosessin laadukkuus, tuotteistetut palvelutarjoaman osat, ajankäytöllisesti tehokkaat työskentelytavat ja -prosessit, laaja sisäinen projektikokemus ja tämän hiljaisen tiedon tehokas hyödyntäminen. Kirjallisuudessa monet palvelutuotantoon keskittyneet tutkimukset huomioivat palvelutuotannon prosessien tehokkuuden keskeiseksi tuottavuuteen vaikuttavaksi tekijäksi (Johnston & Jones 2004; Grönroos & Ojasalo 2004). Kirjallisuudessa vähemmälle huomioille on jäänyt myynnin vaikutus tuottavuuteen, joka kohdeyrityksessä nousi keskeiseksi tekijäksi. Tämän voidaan nähdä olevan juuri liikkeenjohdon konsultoinnin tyypillisen asiantuntijapalvelun erityispiirre; yksinkertaisimmissa palveluissa kysyntä on vähemmän riippuvainen myyjän

asiantuntemuksesta, kun taas konsultoinnissa myynnin laadukkuudella on aivan keskeinen rooli. Lisäksi kohdeyrityksessä myynnin roolia korostaa se, että tämä on ainoa käytössä oleva mittari tuottavuudelle.

Kolmeosainen palvelun tuottavuuden malli (Grönroos & Ojasalo 2004) näyttää tulosten perusteella pätevän hyvin liikkeenjohdon konsultointipalveluiden tuottavuuden tarkasteluun. Tutkimuksen kohteena olevan liikkeenjohdon konsultointiyrityksen palveluliiketoiminnan tuottavuuteen vaikuttavat yrityksen ulkoiset tekijät, yrityksen sisäiset tekijät sekä yrityksen palveluntuottokapasiteetin hyödyntämisen tekijät. Yrityksen sisäiset tekijät ovat tekijöitä, joihin yritys pystyy helpoiten vaikuttamaan, ja siksi palveluliiketoiminnan tuottavuuden kehittämisen toimenpiteet kohdistuvat pääasiassa näihin tekijöihin.

Huomioitavana tuottavuuteen vaikuttavana tekijänä tuloksissa nousi myös esille erilaisen asiakassuhteiden välinen merkitys, missä tärkeimpänä havaintona nousi esille vanhojen asiakkaiden ja uusien asiakkaiden välinen ero myyntityössä. Tuloksissa havaittiin, että vanhoille asiakkaille myynti on yleensä huomattavasti tehokkaampaa, koska jo muodostunut asiakassuhde ei vaadi palveluntuottajalta myyntivaiheessa niin paljon ponnistuksia kuin aivan uuden asiakassuhteen rakentaminen. Pitkäaikaisen asiakassuhteen merkityksen keskeisenä tekijänä ovat aiemmassa tutkimuksessa todenneet myös Grönroos & Ojasalo (2015), joiden mukaan asiakassuhteen myötä tapahtuu molemmin puolelta oppimista, jonka ansiosta palveluntuottajan työ tehostuu tutun asiakkaan kanssa toimiessa verrattuna uuden asiakkaan kanssa toimintaan.

Palveluliiketoiminnan tuottavuuteen vaikuttaviksi keskeisimmiksi tekijöiksi liikkeenjohdon konsultoinnissa tunnistettiin siis tutkimuksen perusteella asiakkaan vaikutus tuottavuuteen, palveluntuottajan oman toiminnan tehokkuus ja kapasiteetin hyödyntämisen tehokkuus. Pääpiirteittäin nämä havainnot ovat siis kirjallisuudessa aiemmin havaittuja tuloksia vastaavat. Kuitenkin liikkeenjohdon konsultoinnissa havaittiin erityisesti myyntityön tehokkuuden olevan avainasemassa sekä asiakkaan kanssa palvelun yhteistuotannon tehokkuuden olevan myös keskeisessä roolissa asiakkaan suuren vaikutuksen vuoksi.

## **5.2 Palvelumodulaarisuus liikkeenjohdon konsultointiyrityksessä**

Tulosten perusteella kohdeyrityksessä havaittiin modulaarisuutta kaikilla neljällä Pekkarinen & Ulkuniemen (2008) tunnistamalla modulaarisuuden tasolla. Ilmeisin modulaarisuuden elementti kohdeyrityksessä on palvelutarjoamaan sisältyvä modulaarisuus, jota ilmentävät erityisesti yrityksessä tuotteistamisen pohjalta luodut palvelukonseptit ja -moduulit. Palvelumodulaarisuuden määritelmän mukaan palvelumoduuli on palveluelementeistä koostuva kokonaisuus, joka toimii palvelun itsenäisenä osana ja joita voidaan yhdistellä eri tavoin luoden erilaisia palveluita (Pekkarinen & Ulkuniemi 2008; Voss &

Hsuan 2009). Tulosten perusteella useat kohdeyrityksen palveluista koostuvat juuri tällaisista moduuleista, joiden perusteella voidaan luoda jokaisen asiakkaan tarpeeseen vastaava palvelukokonaisuus, kuitenkin hyödyntäen tiettyjä tuotteistettuja elementtejä.

Pekkarinen & Ulkuniemi (2008) tunnistavat palvelumodulaarisuuden mallissaan (kuva 2), että osa palvelumodulaarisuudesta on asiakkaalle näkyvää ja osa organisaation sisäistä modulaarisuutta. Kuten aiemmassa kirjallisuudessa, myös tulosten perusteella näkyvä osa asiakkaalle on edellä mainitut palvelumoduulit ja palvelukonseptit. Kohdeyrityksessä nämä muodostavat palvelutarjoaman näkyvän osan, joka korostuu erityisesti projektien myyntivaiheessa. Toteutusvaiheessa keskeinen osa on prosessimodulaarisuus, joka aiemman kirjallisuuden mukaan on pääosin yrityksen sisäistä modulaarisuutta. Tulosten perusteella osa tästä prosessimodulaarisuudesta voi kuitenkin liikkeenjohdon konsultoinnissa näkyä myös asiakkaalle, koska etenkin projektin toteutusvaiheessa asiakkaan kanssa palvelun yhteistuotannossa käytetään modulaarisia toteutusprosesseja, jotka ilmentävät asiakkaalle palveluntarjoajan vakiintuneita toimintamalleja.

Palvelulle tyypillistä on, että palvelu on luonteeltaan hyvin prosessimaista ja tästä syystä palvelun modulaarisuus on hyvin lähellä prosessimodulaarisuutta (Bask et al. 2010). Tämä pitää paikkansa myös kohdeyrityksessä; yrityksen tuotteistettujen palvelumoduulit sisältävät hyvin usein myös tietyn vakioituneen tavan, jolla kyseinen osa palvelusta toteutetaan, muodostaen näin samalla myös prosessimoduulin yrityksen palveluprosessiin. Toisaalta prosessimodulaarisuus voidaan nähdä myös laajempaan näkökulmaan, jossa vakiintuneiden toimintatapojen sisällä on pienempiä kokonaisuuksia, jotka muodostavat yritykseen prosessimoduuleita. Esimerkkinä tästä voidaan tarkastella jälleen strategiaproessin toteutusta, jossa esimerkiksi tausta-analyysit, asiakkaan avainhenkilöiden haastattelut ja työpajat sisältävät kaikki vakioituneet prosessit, joilla nämä kohdeyrityksessä vietään läpi.

Aiemmassa tutkimuksessa organisaatiomodulaarisuus määriteltiin tavaksi, jolla organisaation eri osat ovat liikuteltavissa ja vaihdettavissa organisaation sisällä (Sanchez & Mahoney 1996). Tulosten perusteella kohdeyrityksessä ilmenevä organisaatiomodulaarisuus keskittyy lähinnä henkilöiden vaihdettavuuteen eri tehtäviin organisaation sisällä. Koska kyseessä on pienikokoinen organisaatio, ei yrityksessä ole esimerkiksi erilaisia tiimejä, joita voitaisiin pitää organisaatiossa moduuleina, vaan yksittäiset henkilöt voidaan nähdä organisaatiomoduuleina. Tämä organisaation modulaarisuus havaittiin olevan yhteydessä muissa palveluissa esiintyvään modulaarisuuteen, koska palveluista irrotettavat itsenäiset kokonaisuudet mahdollistivat myös kokonaisuuksien jakamisen eri henkilöiden kesken. Tätä tukee myös aiempi tutkimus, jossa havaittiin, että palvelumodulaarisuuden hyödyttäminen edellyttää aina jonkin verran modulaarisuutta myös palvelutuottajan organisaatiolta (Pekkarinen & Ulkuniemi 2008).

Palvelun ja sen sisältämien moduulien räätälöinti ja kustomointi tunnistettiin aiemmassa kirjallisuudessa oleelliseksi osaksi modulaarisuutta (Pekkarinen & Ulkuniemi 2008). Lisäksi palveluiden tuotteistamisen kirjallisuudessa oleellinen huomio on, ettei asiantuntijapalveluita voi koskaan vakioida aivan standardipalveluiksi, vaan ne sisältävät aina jonkin verran räätälöintiä (Tuominen et al. 2015). Myös kohdeyrityksessä tämä nähtiin keskeisenä asiana ja yrityksen toiminta nähtiin sellaisena, jota on vaikea kokonaan vakioida tai standardoida. Kohdeyrityksessä nähtiinkin juuri modulaarisuus keinona, jolla voidaan saavuttaa tuotteistamisen hyötyjä, mutta samalla säilyttää kyky vastata erittäin vaihteleviin asiakastarpeisiin.

Asiakasrajapinnassa esiintyvä modulaarisuus on kirjallisuuden perusteella modulaarisuutta, joka on tunnistettavissa käytännöissä, joilla asiakkaiden kanssa tapahtuvaa palveluiden yhteistuotantoa toteutetaan (Pekkarinen & Ulkuniemi 2008). Tulosten perusteella tätä tunnistettiin esiintyvän myös kohdeyrityksessä. Modulaariset elementit käsittävät erityisesti tapoja, joilla asiakkaan kanssa palvelua tuotettiin; kohdeyrityksessä näitä olivat esimerkiksi asiakashaastattelut ja työpajat. Kohdeyrityksessä on näille menetelmille vakioituneet tavat, jotka voidaan nähdä asiakasrajapinnassa ilmeneviksi prosessimoduuleiksi. Nämä työtavat muodostavat itsenäisen kokonaisuuden, jonka paikkaa toteutusprosessissa voidaan vaihtaa tai siirtää joustavasti.

Liikkeenjohdon konsultointiyrityksen palveluliiketoiminnassa ilmenee siis tutkimuksen perusteella palvelumodulaarisuutta kaikilla kirjallisuudessa tunnistetuilla tasoilla: palvelutarjoomassa, palveluprosesseissa, organisaatiossa ja asiakasrajapinnassa. Tältä osin liikkeenjohdon konsultointiyrityksen modulaarisuus on yhteneväinen aiempaan palvelumodulaarisuuden tutkimukseen nähden. Merkittävimpinä eroavaisuuksina havaittiin erityisesti myynnin keskeinen rooli modulaarisuutta hyödyntävänä osa-alueena.

### **5.3 Palvelun tuottavuuden ja palvelumodulaarisuuden välinen yhteys**

Aiemmassa kirjallisuudessa tunnistettiin palvelumodulaarisuudella saavutettaviksi hyödyiksi muun muassa tarvittavien ponnistusten väheneminen palveluiden tuotannossa sekä palveluiden uudelleenkäyttö (Böttcher & Klingner 2011). Myös tulosten perusteella keskeisenä tekijänä kohdeyrityksessä tunnistettiin palvelumodulaarisuuden vaikutus yrityksen palvelun ja palveluprosessin toistettavuuteen. Toistettavuudella pystytään aikaansaamaan tehokkuutta palveluliiketoimintaan sillä, että kaikkea ei tarvitse tehdä alusta asti puhtaalta pöydältä. Tämä löydös on siis hyvin linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, missä tehokkuus on nähty yhtenä keskeisenä tekijänä modulaarisen ajattelun hyödyntämiseen palveluissa (Pekkarinen & Ulkuniemi 2008; Bask et al. 2010; Eissens-van der Laan et al. 2016).

Toinen keskeinen tekijä, joka kohdeyrityksessä havaittiin yhteytenä palvelumodulaarisuuden ja tuottavuuden välillä oli palvelumodulaarisuuden vaikutus yrityksen myynnin



laarisuus laajennettu usein koskemaan myös koko yrityksen toimitusverkostoa, mutta tällaista ei kohdeyrityksessä tulosten perusteella havaittu, johtuen lähinnä siitä, että yritys tuottaa palvelunsa useimmiten kokonaan itse.

Pekkarinen & Ulkuniemi (2008) määrittivät mallissaan asiakasrajapinnassa ilmenevän palvelumodulaarisuuden joko prosessi- tai organisaatiomoduuleina, joiden avulla palveluntuottaja hallinnoi asiakkaan kanssa tapahtuvaa yhteistuotantoa ja kanssakäymistä tehokkaasti. Tämä on tärkeää erityisesti asiakastarpeen tunnistamiseksi, mikä ei useinkaan ole helppo tehtävä palveluyritykselle. (Pekkarinen & Ulkuniemi 2008) Liikkeenjohdon konsultointi tunnistettiin kirjallisuudessa alaksi, jossa asiakasyhteistyön ja asiakastarpeen tunnistamisen merkitys on suuri (Visscher 2006; Reid 2008). Edellä mainitun seurauksena voidaan olettaa asiakasrajapinnan moduuleilla olevan suuren vaikutuksen liikkeenjohdon konsultoinnissa. Tuloksissa havaittiin myyntityön onnistuminen keskeiseksi tekijäksi liikkeenjohdon konsultointiyrityksen tuottavuuden kannalta ja tässä asiakastarpeen tunnistamisessa on suuri rooli. Kuitenkin tuloksien perusteella asiakasrajapinnan modulaarisuus nähtiin kohdeyrityksessä keskeisempänä projektin toteutusvaiheessa asiakasyhteistyön koordinoinnin välineenä. Myyntivaiheessa nähtiin kohdeyrityksessä tärkeämpänä palveluvalikoiman moduulit ja asiakastarpeen tunnistamisen merkitys jäi enemmän myyjän henkilökohtaisen osaamisen varaan. Tässä voidaan tunnistaa eroavaisuutta tuloksien ja aiemman tutkimuksen perusteella tehdyn olettamuksen välillä.

Palvelumodulaarisuuden keskeisimmät yhtymäkohdat liikkeenjohdon konsultointiyrityksen palveluliiketoiminnan tuottavuuteen havaittiin siis olevan sen mahdollistamassa palveluiden toistettavuudessa, myynnin laadukkuuden ja tehokkuuden parantamisessa sekä projektitoteutuksen ja organisaation resurssien hyödyntämisen tehokkuuteen. Nämä kaikki osa-alueet ovat hyvin keskeisiä liikkeenjohdon konsultointiyrityksen palveluliiketoiminnan tehokkuuden kannalta, joten palvelumodulaarisuudella havaittiin tutkimuksen perusteella olevan merkittävä vaikutus yrityksen tuottavuuteen.

## **5.4 Palvelumodulaarisuuden hyödyntäminen tuottavuuden kehittämisessä**

Aiemmassa tutkimuksessa on havaittu palvelumodulaarisuuden edesauttavan palveluiden joustavuutta ja muokattavuutta erilaisiin asiakastarpeisiin. (Bask et al. 2010; Bask et al. 2011; Eissens-van der Laan et al. 2016) Tulosten perusteella tämä pitää jossain määrin paikkansa myös liikkeenjohdon konsultointiyrityksessä. Kuitenkin liikkeenjohdon konsulttiyrityksessä korostuu erityisesti tämän tekeminen tehokkaasti hyödyntämällä tuoteteistettuja palveluelementtejä. Tuotteistamista ei kannata tehdä, jos palvelulle ei ole toistuvaa kysyntää (Tuominen et al. 2015), mistä johtuen kohdeyrityksen toiminnan kaltainen liikkeenjohdon konsultointi ei tyypillisesti ole kovin pitkälle tuotteistettua palvelua hyvin vaihtelevista projektikohtaisista asiakastarpeista johtuen. Tulosten perusteella liikkeenjohdon konsultointiyrityksen tuotteistaminen keskittyy konseptuaaliselle tasolle, jossa

palveluille tehdään tietyt vakioidut toteutustavat, mutta toteutus kustomoidaan joka kerta kulloisenkin tarpeen mukaan. Tämä kustomointi havaittiin tutkimuksessa kriittiseksi vaiheeksi, joka on välttämätöntä asiakasarvon luomiseksi. Tämä on looginen löydös suhteessa aiempaan kirjallisuuteen, jossa huomautetaan, ettei tuotteistaminen ole sama asia kuin standardointi, vaan tietty määrä räätälöintiä on aina tarpeen asiantuntijapalveluiden toteutuksessa (Tuominen et al. 2015). Palvelumodulaarisuuden havaittiin soveltuvan hyvin liikkeenjohdon konsultoinnin tuotteistamiseen, koska vakiointi kohdistuu erityisesti palvelun osiin, jolloin säilytetään liikkeenjohdon konsultoinnissa erityisen tärkeä palveluiden joustava muokattavuus verrattuna laajempien kokonaisuuksien vakiointiin.

Carlborg & Kindström (2014) esittävät tutkimuksessaan eri tyyppisiä modulaarisia strategioita eri tyyppisiä palveluita tarjoaville yrityksille. Heidän mukaansa joustavissa ja suuren asiakasosallistumisen omaavissa palveluissa tyypillinen strategia on keskittää palvelumodulaarisuudessa huomio yksittäisiin moduuleihin, eikä niinkään moduulien muodostamiin kokonaisuuksiin, koska monimutkaiset palveluprosessit ovat näissä tapauksissa vaikeita määrittää. Tässä tapauksessa yksittäisiä moduuleita yhdistetään joustavasti erilaisiksi palvelukokonaisuuksiksi. (Carlborg & Kindström 2014) Tulosten perusteella tämän tyyppisen palvelumodulaarisuuden voidaan nähdä soveltuvan hyvin liikkeenjohdon konsultointiin. Liikkeenjohdon konsultoinnissa kuvatus kaltainen modulaarisuus, jossa palveluntuottajalla on laaja valikoima aiempaan kokemukseen ja asiantuntemukseen pohjautuvia vakioituja, mutta kuitenkin tilannekohtaisesti kustomoituja moduuleja, joista voidaan joustavasti ja tehokkaasti muodostaa kulloisenkin asiakastarpeen mukainen palvelukokonaisuus mahdollistaa tehokkaan palvelutuotannon. Tutkimuksessa keskeisenä havaintona tuottavuuden kannalta kohdeyrityksessä havaittiin tämä palvelumodulaarisuuden mahdollistama palvelun toistettavuus, kuitenkin samalla mahdollistaen vaihteleviin asiakastarpeisiin vastaaminen.

Tulosten perusteella tällainen modulaarisuus voidaan liikkeenjohdon konsultoinnissa rakentaa palveluun tuotteistamalla palvelumoduuleja ja joissakin tapauksissa koostaa näistä valmiita kokonaisuuksia eli palvelukonsepteja. Kuitenkin konseptien hyödynnettävyys riippuu asiakastarpeesta ja konseptien räätälöitävyydestä ja laajoja kokonaisuuksia kannattaa muodostaa vain sellaisista palveluista, joilla on toistuva kysyntä ja jotka ovat toteutukseltaan melko samankaltaisia riippumatta asiakkaasta, kuten esimerkiksi strategia-projektit. Kohdeyrityksen tapauksessa on huomioitava myös yrityksen pieni koko ja sen vaikutus. Pienien yritysten rajallisista resursseista johtuen palveluiden, prosessien ja organisatoristen toimintojen standardointi on vaikeampaa. (Pekkarinen & Ulkuniemi 2008) Tästä syystä moduulien ja konseptien kuvauksissa on pyrittävä yksinkertaisuuteen, jotta modulointi ja standardointi eivät kuluta enemmän resursseja kuin niistä saavutettavat hyödyt ovat.

Kirjallisuuden yhtenä keskeisenä havaintona on modulaarisuuden vaikutukset monimutkaisen palvelutarjooman konkretisoinnissa ja palveluiden kompleksisuuden vähentäjänä (Bask et al. 2011). Tämä havaittiin myös tutkimuksen tuloksissa niin kompleksisuuden

vähentämisenä asiakkaalle päin kuin myös sisäisesti, esimerkiksi uuden työntekijän kouluttamisessa ja helpottamassa sisäänpääsyä asiantuntijapalveluliiketoimintaan. Sisäisesti tämä kompleksisuuden vähentyminen vaikuttaa yrityksessä myös kokemuksen myötä kertyneen hiljaisen tiedon leviämiseen yrityksen organisaatiossa. Kompleksisuuden väheneminen helpottaa myös palveluiden kehittämistä ja uusien palveluiden kehittämistä, kun kehitystyö voidaan keskittää kerrallaan palvelun yhteen osaan eli yksittäiseen moduuliin (Voss & Hsuan 2009; Böttcher & Klingner 2011). Tämä havaittiin myös tulosten perusteella merkittäväksi palvelumodulaarisuuden hyödyksi kohdeyrityksessä, jossa palveluiden kehittäminen tapahtuu yleensä tiettyyn asiakastarpeeseen nopealla aikataululla, jolloin olemassa olevia moduuleita muokkaamalla ja yhdistelemällä voidaan tehokkaasti luoda uusia palvelukonsepteja.

Palveluprosessin modulaarisuus on aiemmassa tutkimuksessa linkitetty yhteen asiakkaan osallistumisen kanssa ja erityisesti asiakasosallistumisen aktiivisuus, kuten liikkeenjohdon konsultoinnissa, on tunnistettu tekijäksi, joka vaikeuttaa prosessien modularisointia (Carlborg & Kindström 2014). Tulosten perusteella havaittiin, että liikkeenjohdon konsultointi on toimiala, jossa palveluiden tuotteistaminen on vaikea viedä kovin pitkälle, koska asiakastarpeet ja henkilökeskeisyys ovat suuressa määrin osa palvelua. Tässä suhteessa tulokset tukevat aikaisempaa kirjallisuutta.

Tutkimuksessa havaittiin, että liikkeenjohdon konsultoinnissa toimiva yritys voi hyödyntää palvelumodulaarisuutta palveluliiketoimintansa tuottavuuden kehittämisessä. Keskeinen hyöty on modulaarisen palvelutarjoaman luomisessa, missä hyödynnetään yrityksen kokemusta aiemmista projektitoteutuksista kuvaamalla usein toistuvia asiakastarpeita vakioituiksi palvelu- ja prosessimoduuleiksi. Liikkeenjohdon konsulttiyritys voi täten parantaa sisäistä tehokkuuttaan palvelumodulaarisuuden keinoin vakioimalla tiettyjä toteutustapoja ja mahdollistamalla prosessien ja organisaation modulaarisuuden avulla resursien tehokkaan käytön organisaation sisällä. Tämä on hyvin linjassa aiemman kirjallisuuden kanssa, jossa tehokkuus on keskeinen palvelumodulaarisuudesta tunnistettu hyöty. Toinen keskeinen hyöty palvelumodulaarisuuden elementtien sisällyttämisestä liiketoimintaan on myyntityön tehokkuuden parantaminen. Tällä on aiemman tutkimuksen perusteella oletettua suurempi vaikutus kohdeyrityksen tuottavuuteen. Hyödyntämisessä huomioitava myös erilaiset projektit yrityksen sisällä, kuten projektien erot esimerkiksi strategiатыön ja muutosjohtamisen välillä, ja valittava tämän perusteella kohteet, joissa palvelumodulaarisuudesta saavutetaan eniten hyötyjä. Moduuleista on pyrittävä myös tekemään helposti kustomoitavia ja räätälöitäviä, jotta liikkeenjohdon konsultoinnissa olennainen palvelun räätälöitävyys säilytetään.



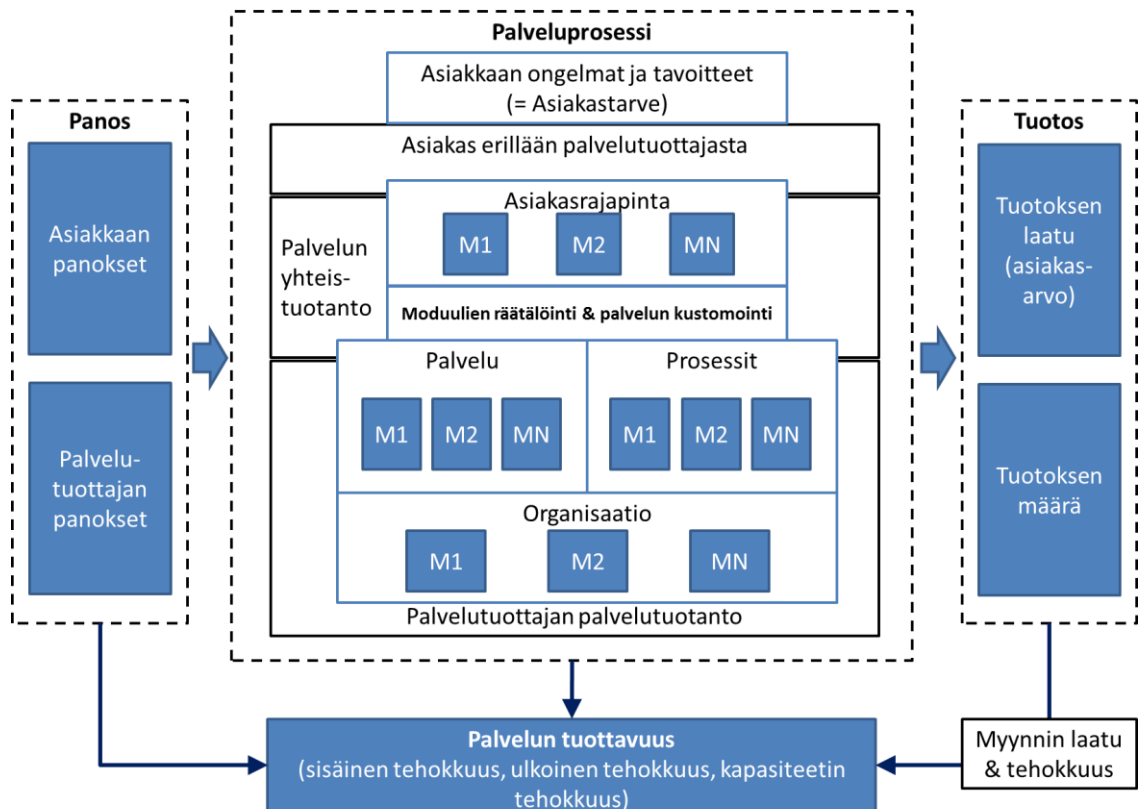
## 6. PÄÄTELMÄT

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli luoda ymmärrystä palvelumodulaarisuuden hyödyntämisestä liikkeenjohdon konsultoinnin alalla toimivan asiantuntijapalveluyrityksen toiminnan kehittämisessä ja erityisesti tutkia kuinka palvelumodulaarisuutta voidaan hyödyntää tällaisen yrityksen tuottavuuden kehittämisessä. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli luoda tietoa palvelumodulaarisuuden hyödyntämisestä liikkeenjohdon konsultoinnin alalla, koska tämän aihealueen aiempi tutkimus on vähäistä. Kohdeyrityksen näkökulmasta tavoitteena oli siis löytää ratkaisuja, kuinka modulaarisuuden piirteiden hyödyntämistä voitaisiin edelleen kehittää ja täten kehittää edelleen palveluliiketoiminnan tuottavuutta.

### 6.1 Tavoitteiden saavuttaminen

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa muodostettiin tutkimuksen pohjaksi kokonaiskuva tutkimuksessa käsiteltävien ilmiöiden aiemmasta tutkimuksesta. Kirjallisuustarkastelun ensimmäisessä osassa määriteltiin tutkimuksen keskeiset ilmiöt: palvelu, liikkeenjohdon konsultointi, palvelun tuottavuus ja palvelumodulaarisuus. Seuraavaksi keskityttiin liikkeenjohdon konsultointiin ja tutkittiin tällä toimialalla ilmeneviä erityispiirteitä. Tämän jälkeen keskityttiin palvelun tuottavuuteen liikkeenjohdon konsultoinnissa ja lopuksi käsiteltiin palvelumodulaarisuutta liikkeenjohdon konsultoinnissa. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta muodostettiin empiirisen tutkimuksen pohjaksi viitekehys. Tutkimuksen empiria-aineisto koostui kohdeyrityksessä suoritetuista haastatteluista, havainnoinnista ja kohdeyritykseltä saadusta sekundäärisestä aineistosta.

Työn empiriaosion tulosten perusteella tunnistettiin liikkeenjohdon konsultoinnin alalla toimivan palveluyrityksen tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä. Keskeisiksi tekijöiksi havaittiin asiakkaan vaikutus ja yhteistoiminnan ohjaaminen sekä yrityksen sisäisen toiminnan tehokkuus palveluprosessissa. Tuloksissa tunnistettiin myös palvelumodulaarisuuden ilmenemistä kohdeyrityksessä ja tätä havaittiin ilmenevän niin yrityksen tarjoamissa palveluissa, yrityksen palveluprosessissa sekä organisaatiossa ja lisäksi asiakasrajapinnassa toimimisessa. Työssä tarkasteltiin palvelumodulaarisuuden vaikutusta yrityksen tuottavuuteen ja keskeisinä tekijöinä havaittiin palvelun toistettavuuden mahdollistaminen, yrityksen myyntityön laadun parantaminen sekä sisäisen tehokkuuden parantaminen. Tuloksissa tunnistettiin, että liikkeenjohdon konsultointiyritys voi hyödyntää palvelumodulaarisuutta vakioimalla osia prosesseistaan ja palveluistaan ja täten saavuttaa hyötyjä yrityksen tuottavuuteen. Kirjallisuuden pohjalta tehtiin oletus, että palvelumodulaarisuudella on positiivinen vaikutus liikkeenjohdon konsultointiin ja empiirisen tutkimuksen perusteella tämän oletuksen havaittiin pitävän paikkansa. Empiirisen tutkimuksen pohjalta tutkimuksen viitekehykseen tehtiin muutamia tarkennuksia, jotka on esitetty kuvassa 10.



**Kuva 10.** Empiirisen tutkimuksen pohjalta tarkennettu malli palvelumodulaarisuudesta ja palvelun tuottavuudesta liikkeenjohdon konsultoinnissa.

Pääpiirteittäin tutkimukselle kirjallisuuden pohjalta luotu viitekehys kuvasi palvelumodulaarisuutta hyvin liikkeenjohdon konsultoinnissa. Tutkimuksen perusteella havaittiin, että palvelu- ja prosessimoduulit ovat liikkeenjohdon konsultoinnissa hyvin läheisesti yhteydessä toisiinsa ja molemmat ovat osittain näkyvissä asiakkaalle palveluprosessin aikana. Ainoastaan palvelutuottajan organisaatiomodulit ovat liikkeenjohdon konsultoinnissa täysin näkymättömiä asiakkaalle. Lisäksi moduulien räätälöinti ja palvelun kustomointi havaittiin välttämättömäksi tekijäksi liikkeenjohdon konsultoinnin palveluprosessissa. Näiden perusteella viitekehystä pystyttiin tarkentamaan moduulien roolien osalta liikkeenjohdon palveluprosessissa empiirisen tutkimuksen pohjalta. Myös myynnin laadun ja tehokkuuden vaikutus tuottavuuteen nousi tutkimuksen perusteella oleelliseksi tekijäksi.

Tutkimuksen tulokset tuovat lisää tietoa palvelumodulaarisuuden kirjallisuuteen erityisesti liikkeenjohdon konsultoinnin näkökulmasta. Lisäksi tutkimus tuo lisätietoa palvelumodulaarisuuden vaikutuksista asiantuntijapalveluyrityksen tuottavuuteen. Kohdeyrityksen näkökulmasta tutkimus tuo esille seikkoja, joita yritys voi hyödyntää palveluliiketoimintansa tuottavuuden kehittämisessä ja modulaaristen palveluiden edelleen kehittämisessä. Edellä kuvatun perusteella työn voidaan todeta saavuttaneen sille asetetut tavoitteet. Työssä onnistuttiin vastaamaan työn alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Kuitenkin työn toteutuksessa on joitakin seikkoja, jotka jälkeenpäin tarkasteltuna olisi voitu

toteuttaa eri tavalla. Aikataulun niin salliessa, useampien haastattelukierrosten toteuttaminen olisi sallinut vielä yksityiskohtaisemman tarkastelun yrityksen palveluprosessiin, mikä olisi hyödyttänyt modulaarisuuden ilmenemisen ja siitä saavutettavien hyötyjen tarkastelua.

## 6.2 Akateeminen kontribuutio

Työn akateeminen kontribuutio koostui ennen kaikkea empiirisen tutkimuksen pohjalta saadusta lisätiedosta ja havainnoista palvelumodulaarisuuden hyödyntämisestä liikkeenjohdon konsultoinnin toimialalla. Osa tutkimuksen havainnoista tukee aikaisempaa tutkimusta palvelumodulaarisuudesta, mutta myös joitakin eroavaisuuksia havaittiin. Tässä luvussa arvioidaan tarkemmin tutkimuksen tieteellistä arvoa tutkimuksessa saadun uuden tutkimustiedon näkökulmasta.

Työssä tarkasteltiin myös palveluliiketoiminnan tuottavuutta liikkeenjohdon konsultointiyrityksen näkökulmasta. Tämän ilmiön osalta tutkimuksessa täydennettiin palveluiden tuottavuuden tarkastelemisen kenttää liikkeenjohdon konsultoinnin osalta, tuomalla tieteelliseen keskusteluun konkreettisia havaintoja tekijöistä, jotka nähdään keskeisiksi liikkeenjohdon konsultoinnin tuottavuuden kannalta. Aiemmassa tutkimuksessa liikkeenjohdon konsultoinnin tuottavuuden mittaamisen haasteiksi on nähty liikkeenjohdon konsultoinnin tuotoksen aineeton luonne ja täten tuotoksen mittaamisen vaikeus (Nachum 1999; Djellal & Gallouj 2013; Biege et al. 2013). Tämä tutkimus vahvisti tätä näkemystä ja antoi lisätietoa panos-tuotos -suhteeseen vaikuttavista elementeistä, erityisesti palvelutuotoksen laadun ja asiakasarvon näkökulmasta liikkeenjohdon konsultointiyrityksessä.

Myös palvelutuottavuuden mittaamisesta pienessä liikkeenjohdon konsultointiyrityksessä saatiin tutkimuksen avulla lisätietoa. Nachumin (1999) tavoitteena oli tutkimuksessaan luoda asiantuntijapalvelun tuottavuuden mittaamiselle mittarit, jotka kuvaisivat palvelun tuottavuutta paremmin kuin perinteinen kustannusten suhde liikevaihtoon. Tässä tutkimuksessa saadut tulokset kuitenkin viittaavat siihen, ettei tällaisten mittaristojen käyttäminen pienikokoisessa yrityksessä ei ole kannattavaa, vaan yksinkertaisempien mittareiden käyttö nähtiin soveliaammaksi sekä kustannusten mittaamisen sijaan oleellisena nähtiin ajankäytön tehokkuuteen sekä myyntityöhön panostaminen. Aiemmassa tutkimuksessa nähtiin asiakkaan merkitys liikkeenjohdon konsultointiyrityksen tuottavuuteen keskeisenä tekijänä, johon palveluntuottaja ei itse pysty välttämättä vaikuttamaan (Djellal & Gallouj 2013). Myös asiakkaan vaikutukseen liikkeenjohdon konsultointiyrityksen tuottavuuteen saatiin tutkimuksessa uutta tietoa, joka viittaa siihen, että asiakkaan tuottavuuteen on palveluyrityksen ja sen henkilöiden toiminnalla merkittävämmät vaikutusmahdollisuudet kuin aiemmin on oletettu.

Tutkimuksessa täydennettiin palvelumodulaarisuuden tutkimuksen kenttää tuomalla näkökulma liikkeenjohdon konsultoinnin toimialalta, jossa palvelumodulaarisuutta ei ole

juuri aiemmin tutkittu. Aiemmin palvelumodulaarisuuden tutkimuksessa yleisiksi modulaarisuudesta saavutettaviksi hyödyiksi on laajalti tunnistettu tehokas vaihteleviin asiakastarpeisiin vastaaminen, joustavuus, palveluiden toistettavuus sekä palvelutuotannon tehokkuuden lisääminen (Bask et al. 2010; Bask et al. 2011; Böttcher & Klingner 2011; Pekkarinen et al. 2014; Eissens-van der Laan et al. 2016). Työssä tunnistettiin, että nämä seikat pätevät pääpiirteittäin myös liikkeenjohdon konsultoinnissa sekä saatiin konkreettista tietoa, kuinka nämä seikat ilmenevät liikkeenjohdon konsultointiyrityksessä. Tutkimuskenttää täydennettiin havainnoilla muun muassa modulaaristen liikkeenjohdon konsultointipalveluiden ja niiden toteutusprosessien näkökulmasta.

Näiden ilmiöiden lisäksi tutkimuksessa saatiin tietoa palveluliiketoiminnan tuottavuuden ja liikkeenjohdon konsultoinnin välisestä yhteydestä sekä siitä, kuinka liikkeenjohdon konsultointiyritys voi kehittää tuottavuuttaan modulaarisia palveluita kehittämällä. Aiemmassa tutkimuksessa palvelumodulaarisuuden ja tuottavuuden yhteyttä ei ole systemaattisesti tutkittu, vaan palvelumodulaarisuuden yhteys tuottavuuteen on jäänyt lähinnä edellä mainittujen palvelumodulaarisuuden yleisten hyötyjen tarkastelun asteelle. Yksittäisen liikkeenjohdon konsultoinnin yrityksen tarkastelun lisäksi tutkimus antaa viitteitä palvelumodulaarisuuden ja palvelutuottavuuden välisistä vaikutussuhteista, vaikkei tuloksia voikaan suoraan yleistää koskemaan kaikkia palveluita. Tutkimuksessa siis tuotiin akateemiseen kirjallisuuteen näkökulma palvelun tuottavuuden ja palvelumodulaarisuuden keskinäisistä vaikutuksista ja siitä, kuinka palvelumodulaarisuutta voidaan hyödyntää tuottavuuden kehittämisessä.

### **6.3 Toimenpidesuosituksat kohdeyritykselle**

Yhtenä työn tavoitteena oli tunnistaa kohdeyritykselle kehityskohteita, joiden avulla yritys voisi paremmin hyödyntää palvelumodulaarisuutta liiketoiminnassaan ja tätä kautta saavuttaa tuottavuushyötyjä. Työn keskeisten havaintojen perusteella tehdyt toimenpidesuosituksat kohdeyritykselle on esitetty taulukossa 7. Näiden toimenpiteiden avulla kohdeyritys voi kehittää modulaarisuutta edelleen toiminnassaan eteenpäin saavuttaen siten hyötyjä yrityksen palveluliiketoiminnan tuottavuuteen.

**Taulukko 7. Toimenpidesuosituksat kohdeyritykselle.**

Aihealue/havainto	Toimenpidesuositus
Konsepteja ja moduuleja hyödynnetään epätasaisesti ja vaihtelevasti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palvelumoduulien ja konseptien läpikäynti ja luokittelu asiakastarpeen yleisyyden mukaan</li> <li>• Konseptikuvausten yksinkertaistaminen ja yhdenmukaistaminen</li> </ul>
Palvelumoduulien ja –konseptien kuvaukset eivät ole ajan tasalla	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usein käytettävien konsepti- ja moduulikuvauksen päivitys</li> <li>• Toimintatapojen määrittäminen dokumentoinnin säännöllisyyden varmistamiseksi</li> </ul>
Käytössä myös dokumentoimattomia moduuleja ja konsepteja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tunnistetaan käytetyt ”ei-viralliset” konseptit ja moduulit sekä arvioidaan tarve dokumentoinnille</li> <li>• Toimintatapojen määrittäminen uusien moduulien ja konseptien luomiselle</li> </ul>
Projekteissa kehitetyn uuden tiedon ja uusien menetelmien saattaminen koko yrityksen henkilöstön tietoon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hiljaisen tiedon jakamisen varmistaminen</li> <li>• Toimintamallin kehittäminen projekteissa kehitettyjen menetelmien ja hyvien käytäntöjen jakamiselle yrityksen henkilöiden kesken</li> </ul>
Valmiiden konsepti-/moduulipohjien kehittäminen ja hyödyntäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valmiiden mallien ajantasaisuuden varmistaminen</li> <li>• Mallien hyödynnettävyyden varmistaminen</li> </ul>

Tutkimuksessa huomattiin, että kohdeyrityksessä olevat konsepti- ja moduulikuvauksen hyödyntäminen vaihtelee merkittävästi eri konseptien ja moduulien välillä. Muutamien yleisimpien konseptien osuus kaikista konsepteista tarjousten perusteella hyvin merkittävä ja monia kuvattuja konsepteja ja moduuleja ei hyödynnetty tutkimuksen aikana olleenaan. Tähän osasyynä on liikkeenjohdon konsultoinnin toiminnan luonne ja erityisesti voimakas vaihtelevuus asiakastarpeissa ja siitä aiheutuva projektitoiminnan uniikkisuus (Martin et al. 2001). Tästä johtuen palvelun sisältö vaihtelee voimakkaasti ja osa palveluista on sellaisia, ettei valmiita malleja pystytä hyödyntämään. Tästä syystä tutkimuksen pohjalta nähdään, että kohdeyrityksessä olisi syytä käydä läpi konseptikuvausten ja luokittelun eri kategorioihin niille ilmenevän asiakastarpeen yleisyyden mukaan. Lisäksi osa konsepti- ja moduulikuvauksista on hyvin monimutkaisia, jolloin niiden hyödynnettävyys heikkenee selkeästi, koska kynnys niiden käyttöön on korkea. Näitä kuvauksia olisi syytä yksinkertaistaa, jolloin mallien hyödynnettävyys paranisi.

Tulosten perusteella kuitenkin havaittiin, että tyypillisempi tapa kuin kuvattujen moduulien käyttö, oli hyödyntää jotakin toteuttajan aiemmassa projektissa hyödyntämää mallia. Näitä projekteissa luotuja päivitettyjä malleja ei kuitenkaan usein päivitetty konsepti- tai moduulikuvauksiin vaan ne jäivät projektimateriaaleihin. Tästä aiheutuu, että päivitettyt mallit ovat vain kyseisiin projekteihin osallistuneiden henkilöiden tiedossa ja niiden hyödynnettävyys koko yrityksen tasolla on heikkoa ja riippuvainen yrityksen hiljaisen tiedon jakamisesta työntekijöiden välillä.

Tuloksissa havaittiin, että yrityksessä on käytössä monia kuvaamattomia toimintamalleja tai konsepteja. Näiden osalta on kohdeyrityksessä syytä arvioida tarve mallien dokumentoinnille ja luoda toimintamalli, jolla tätä dokumentointia jatkossa suoritetaan. Palvelumoduulien kuvaamisen merkitys niiden täysipainoiselle hyödyntämiselle on tunnistettu keskeiseksi asiaksi kirjallisuudessa (Böttcher & Klingner 2011; Carlborg & Kindström 2014). Tästä syystä kohdeyrityksessäkin on pyrittävä kehittämään moduulien kuvauksen toimintatapoja, jotta niiden hyödyntäminen helpottuu. Koska kyseessä on pienikokoinen yritys, käytössä on kuitenkin rajalliset resurssit ja tämä on otettava huomioon mallien dokumentoinnissa. On arvioitava dokumentoinnista saavutettavat hyödyt ja dokumentointiin käytettävät resurssit. Riskinä on, että dokumentointiin käytetään paljon aikaa ja silti kuvatuista moduuleista monet jäävät hyödyntämättä. Tutkimuksen perusteella tärkeänä nähdään kuitenkin hiljaisen tiedon siirtyvyyden kehittäminen organisaatiossa ja hyvien käytäntöjen välittäminen organisaation sisällä.

Konseptien ja moduulien tarkastelussa tulisi ottaa huomioon eri projektityypit ja niissä yleisimmin käytetyt moduulit. Toteutusprosessiltaan vakioidut projektityypit, kuten strategiaprojektit, soveltuvat paremmin tarkemman tuotteistamisen ja konseptoinnin kohteeksi, kun taas vaihtelevampien projektien kohdalla huomio olisi syytä keskittää projektien karkeaan toteutusprosessiin, jonka voisi kuvata yksittäisenä mallina. Tämän toteutusprosessin lisäksi luotaisiin kuvaukset tietyistä vakiomoduuleista, joita voidaan sijoitella projektin sisälle kulloisenkin tarpeen mukaan.

## 6.4 Työn rajoitteet

Tutkimustyön suorittamisessa oli myös joitain rajoittavia tekijöitä, joiden vaikutusta on tärkeä arvioida työn lopputuloksen arvioinnin kannalta. Tutkimuksessa rajoittavia tekijöitä tunnistettiin käytettyyn tutkimusmenetelmään, tutkijan rooliin sekä tutkimuksen kontekstiin liittyen.

Työn suorittamiseksi asetetut rajaukset vaikuttavat tulosten yleistettävyyteen. Koska tutkimusmenetelmänä on tapaustutkimus, on tarkastelussa keskitytty vain yhden kohdeyrityksen tarkasteluun. Tästä syystä tulosten yleistettävyys muihin liikkeenjohdon konsultoinnin alalla toimiviin yrityksiin on heikkoa. Yrityksestä ja sen toiminnasta riippuen, voivat palvelumodulaarisuuden vaikutukset olla erilaisia muissa, erityisesti profiililtaan merkittävästi erilaisissa, liikkeenjohdon konsultointiyrityksissä. Tämä asettaa rajoitteita tutkimustulosten yleistettävyydelle koko toimialan kontekstissa. Toisaalta tutkimuksen tavoitteena olikin laajan yleistettävyyden sijaan kuvata ilmiötä ja kartoittaa tuloksia erityisesti kohdeyrityksen kontekstissa ja saavuttaa tuloksia, joita voidaan myöhemmin testata myös muissa yrityksissä.

Tutkimuksen suorittamiseen valitut menetelmät aiheuttavat myös tiettyjä rajoitteita. Haastatteluilla saadut tulokset perustuvat tiedonantajien mielipiteisiin, joka saattaa rajoit-

taa niiden pohjalta tehtyjen tulosten luotettavuutta. Myös haastatteluihin kirjallisuuskatsauksen pohjalta ennalta valitut teemat saattavat asettaa rajoitteita tutkimukselle. Teemat ohjaavat haastattelua, ja jos joku keskeinen seikka on teemoja valitessa jäänyt huomiotta, se ei välttämättä tule ollenkaan esille haastattelujen tuloksissa. Tämän rajoitteen vaikutusta vähennettiin suorittamalla työn alussa laaja kirjallisuustarkastelu, jonka pohjalta teemat haastatteluihin valittiin ja täten pienennettiin jonkin oleellisen asian huomioimatta jäämisen todennäköisyyttä. Lisäksi tutkimuksessa käytettiin useita toisiaan täydentäviä aineistonkeruumenetelmiä, jolloin yksittäisen menetelmän rajoitteiden osuus on vähäisempi koko tutkimuksen kannalta.

Eräs rajoittava tekijä on myös tutkijan työskentely kohdeyrityksessä. Tutkimusta tehdessä tutkimuksen suorittaja oli työskennellyt kohdeyrityksessä yli kahden vuoden ajan, joten yrityksen toiminta ja tutkimuksessa haastatellut tiedonantajat olivat tutkijalle entuudestaan tuttuja, millä saattaa olla vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen. Tämän vaikutusta rajattiin suunnittelemalla tutkimus huolellisesti ja esimerkiksi kiinnittämällä erityistä huomiota haastattelukysymyksien muotoiluun sekä havainnoinnin systemaattisuuteen.

Työn toteutuksen aikataulu asetti myös rajoitteita tutkimuksen suorittamiselle. Aikataulu ei sallinut työssä tehtyjen havaintojen viemistä käytännön tasolle toiminnan kehittämiseksi ja tehtyjen toimenpiteiden vaikutusten tutkimista, vaan nämä jäivät jatkoprojektiksi toteutettavaksi tämän tutkimuksen jälkeen.

## 6.5 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen pohjalta nousi esiin joitakin jatkotutkimusaiheita, joiden avulla tutkimuksen sisältöä voidaan edelleen syventää tai näkökulmaa laajentaa.

**Ehdotettujen toimenpiteiden vaikutus kohdeyrityksen tuottavuuteen.** Kohdeyrityksen kannalta jatkotutkimusaiheena merkittävä on ehdotettujen toimenpiteiden toteutus ja niiden vaikutusten tutkiminen pidemmällä aikavälillä. Tarkastelemalla pidemmällä aikavälillä toimenpiteiden vaikutusta voidaan saada tutkimustietoa palvelumodulaarisuuden konkreettisista vaikutuksista yrityksen tuottavuuteen.

**Yrityksen koon vaikutus palvelumodulaarisuuden hyödyntämiseen liikkeenjohdon konsultoinnissa.** Tutkimuksen kohdeyritys on pienikokoinen liikkeenjohdon konsultointiyritys ja eräs jatkotutkimuksen kohde onkin laajentaa palvelumodulaarisuuden ja tuottavuuden tarkastelua kaikenkokoisiin liikkeenjohdon konsultointiyrityksiin ja tutkia eroavaisuuksia palvelumodulaarisuuden hyödyntämisessä eri kokoisissa yrityksissä. Liikkeenjohdon konsultointiyritykset voivat olla toimintamalliltaan ja resursseiltaan hyvin erilaisia, joten näiden eroavaisuuksien vaikutusten tutkiminen palvelumodulaarisuuden hyödyntämisen kontekstissa muodostaa erittäin mielenkiintoisen jatkotutkimusaiheen.

**Eri tyyppisiä palveluita tarjoavien liikkeenjohdon konsulttiyritysten tutkiminen.**

Liikkeenjohdon konsultointiyritykset eroavat merkittävästi toisistaan palvelutarjoomiensa osalta ja täten myös palveluiden tuotteistamisen asteen osalta. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää, kuinka palvelumodulaarisuuden hyödyntäminen eroaa eri tyyppisiä palveluita tarjoavien konsultointiyritysten osalta.

**Palvelumodulaarisuuden vaikutus asiakkaan kokemaan lisäarvoon liikkeenjohdon konsultoinnissa.** Tässä tutkimuksessa keskityttiin erityisesti palveluntuottajayrityksen näkökulmaan ja jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tarkastella kuinka palvelumodulaarisuus vaikuttaa asiakkaan kokemaan lisäarvoon konsultointiprojektien tuotoksena.

**Palvelumodulaarisuuden ja yrityksen tuottavuuden välinen yhteys muissa tietointensiivisissä asiantuntijapalveluissa.** Eräs mielenkiintoinen tutkimusaihe on laajentaa tutkimuksen tarkastelua myös muihin tietointensiivisiin asiantuntijapalveluihin ja jopa yleisemmin erilaisiin palvelukonteksteihin. Eri palvelualakohtaisia tutkimuksia palvelumodulaarisuudesta on tehty jonkin verran, mutta palvelumodulaarisuuden ja palveluliiketoiminnan tuottavuuden yhteyttä tutkivia tutkimuksia on melko vähän, joten tässä tutkimuksessa saavutettuja tuloksia olisi mahdollista hyödyntää ja testata myös muiden palvelualojen kohdalla.



## LÄHTEET

- Aarikka-Stenroos, L. & Jaakkola, E. (2012). Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process, *Industrial Marketing Management*, Vol. 41(1), pp. 15-26.
- Baldwin, C.Y. & Clark, K.B. (1997). Managing in an Age of Modularity, *Harvard Business Review*, Vol. 75(5), pp. 84-93.
- Bask, A., Lipponen, M., Rajahonka, M. & Tinnilä, M. (2010). The concept of modularity: diffusion from manufacturing to service production, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 21(3), pp. 355-375.
- Bask, A., Lipponen, M., Rajahonka, M. & Tinnilä, M. (2011). Framework for modularity and customization: service perspective, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 26(5), pp. 306-319.
- Biege, S., Lay, G., Zanker, C. & Schmall, T. (2013). Challenges of measuring service productivity in innovative, knowledge-intensive business services, *Service Industries Journal*, Vol. 33(3), pp. 378-391.
- Bronnenmayer, M., Wirtz, B.W. & Göttel, V. (2016). Success factors of management consulting, *Review of Managerial Science*, Vol. 10(1), pp. 1-34.
- Böttcher, M. & Klingner, S. (2011). Providing a method for composing modular B2B services, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 26(5), pp. 320-331.
- Calabrese, A. (2012). Service productivity and service quality: A necessary trade-off? *International Journal of Production Economics*, Vol. 135(2), pp. 800-812.
- Carlborg, P. & Kindström, D. (2014). Service process modularization and modular strategies, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 29(4), pp. 313-323.
- Cheng, C.C.J. & Shiu, E. (2016). Examining the link between service modularity and firm performance: A capability perspective, *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 26(5), pp. 696-720.
- Cooper, D.R. & Schindler, P.S. (2003). *Business Research Methods*, 8th ed., McGraw-Hill, Irwin, Boston, 857 p.
- de Blok, C., Meijboom, B., Luijkx, K., Schols, J. & Schroeder, R. (2014). Interfaces in service modularity: A typology developed in modular health care provision, *Journal of Operations Management*, Vol. 32(4), pp. 175-189.
- Djellal, F. & Gallouj, F. (2013). The productivity challenge in services: measurement and strategic perspectives, *Service Industries Journal*, Vol. 33(3), pp. 282-299.

Dörbecker, R. & Böhmman, T. (2013). The Concept and Effects of Service Modularity - A Literature Review, *System Sciences (HICSS)*, 2013 46th Hawaii International Conference on, pp. 1357-1366.

Eissens-van der Laan, M., Broekhuis, M., van Offenbeek, M. & Ahaus, K. (2016). Service decomposition: a conceptual analysis of modularizing services, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 36(3), pp. 308-331.

Ghauri, P.N. & Grønhaug, K. (2005). *Research methods in business studies: A Practical Guide*, 3rd ed., Financial Times, Prentice Hall, Harlow, 257 p.

Grönroos, C. & Ojasalo, K. (2015). Service productivity as mutual learning, *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 7(2/3), pp. 296-311.

Grönroos, C. & Ojasalo, K. (2004). Service productivity: Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services, *Journal of Business Research*, Vol. 57(4), pp. 414-423.

Grönroos, C. & Tillman, M. (2001). *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*, WSOY, Helsinki, 565 s.

Gummesson, E. (1998). Productivity, quality and relationship marketing in service operations, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 10(1), pp. 4-15.

Gummesson, E. (2014). Productivity, quality and relationship marketing in service operations: A revisit in a new service paradigm, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 26(5), pp. 656-662.

Howden, C. & Pressey, A.D. (2008). Customer value creation in professional service relationships: the case of credence goods, *Service Industries Journal*, Vol. 28(6), pp. 789-812.

Jaakkola, E. (2011). Unraveling the practices of “productization” in professional service firms, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 27(2), pp. 221-230.

Johnston, R. & Jones, P. (2004). Service productivity: Towards understanding the relationship between operational and customer productivity, *International Journal of Productivity & Performance Management*, Vol. 53(3), pp. 201-213.

Kubr, M. (2002). *Management Consulting : A Guide to the Profession*, 4th ed., International Labour Office, Washington, CH, 902 p.

Lapierre, J. (1997). What does value mean in business-to-business professional services? *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8(5), pp. 377-397.

Lin, Y. & Pekkarinen, S. (2011). QFD-based modular logistics service design, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 26(5), pp. 344-356.

- Løwendahl, B.R. (2005). *Strategic Management of Professional Service Firms*, 3rd ed., Copenhagen Business School Press, Frederiksberg, Copenhagen, DNK, 219 p.
- Løwendahl, B.R., Revang, O. & Fosstenlokken, S.M. (2001). Knowledge and value creation in professional service firms: A framework for analysis, *Human Relations*, Vol. 54(7), pp. 911-931.
- Martin, C.R., Horne, D.A. & Chan, W.S. (2001). A perspective on client productivity in business-to-business consulting services, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12(2), pp. 137-158.
- Muller, E. & Doloreux, D. (2009). What we should know about knowledge-intensive business services, *Technology in Society*, Vol. 31(1), pp. 64-72.
- Muller, E. & Zenker, A. (2001). Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems, *Research Policy*, Vol. 30(9), pp. 1501-1516.
- Nachum, L. (1999). Measurement of productivity of professional services: An illustration on Swedish management consulting firms, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19(9), pp. 922-950.
- Payne, A.F., Storbacka, K. & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value, *Academy of Marketing Science Journal*, Vol. 36(1), pp. 83-96.
- Pekkarinen, S., Hurmelinna-Laukkanen, P. & Ulkuniemi, P. (2014). Modularity and innovation appropriability - Value appropriation of service innovations, *The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM)*, Manchester, United Kingdom, Manchester, pp. 1-16.
- Pekkarinen, S. & Ulkuniemi, P. (2008). Modularity in developing business services by platform approach, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 19(1), pp. 84-103.
- Qiu, R.G. (2014). *Service Science*, 1st ed., Wiley, Somerset, 333 p.
- Rahikka, E., Ulkuniemi, P. & Pekkarinen, S. (2011). Developing the value perception of the business customer through service modularity, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 26(5), pp. 357-367.
- Reid, M. (2008). Contemporary marketing in professional services, *Journal of Services Marketing*, Vol. 22(5), pp. 374-384.
- Rust, R.T. & Huang, M. (2012). Optimizing Service Productivity, *Journal of Marketing*, Vol. 76(2), pp. 47-66.
- Sanchez, R. & Mahoney, J.T. (1996). Modularity, Flexibility, and Knowledge Management in Product and Organization Design, *Strategic Management Journal* (1986-1998), Vol. 17(Winter Special Issue), pp. 63.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students*, 4th ed., Prentice Hall, Harlow, 624 p.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2003). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*, 1.-2. painos, Tammi, Helsinki, 158 s.

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M.H., Valtanen, J. & Martinsuo, M. (2015). *Palvelujen tuotteistamisen käsikirja - Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen*, Aalto-yliopisto, Perustieteiden korkeakoulu, Helsinki, 154 s.

Valtakoski, A. & Järvi, K. (2016). Productization of knowledge-intensive services: Enabling knowledge sharing and cross-unit collaboration, *Journal of Service Management*, Vol. 27(3), pp. 360-390.

Visscher, K. (2006). Capturing the competence of management consulting work, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 18(4), pp. 248-260.

von Nordenflycht, A. (2010). What Is a Professional Service Firm? toward a Theory and Taxonomy of Knowledge-Intensive Firms, *The Academy of Management Review*, Vol. 35(1), pp. 155-174.

Voss, C.A. & Hsuan, J. (2009). Service Architecture and Modularity, *Decision Sciences*, Vol. 40(3), pp. 541-569.

Vähätalo, M. & Kallio, T.J. (2015). Organising health services through modularity, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 35(6), pp. 925-945.

Wacker, J., Hershauer, J., Walsh, K.D. & Sheu, C. (2014). Estimating professional service productivity: theoretical model, empirical estimates and external validity, *International Journal of Production Research*, Vol. 52(2), pp. 482-495.

Westh Nicolajsen, H. & Scupola, A. (2011). Investigating issues and challenges for customer involvement in business services innovation, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 26(5), pp. 368-376.

Yin, R.K. (2003). *Case study research: Design and Methods*, 3rd ed., Sage Publications, Thousand Oaks (CA), 181 p.

## LIITE A: HAASTATTELURUNKO

### Taustoittavat kysymykset:

- Kertoisitko hieman omasta taustastasi yrityksessä?
- Millaisia palveluita yritys tarjoaa ja mikä on niiden kohderyhmä?
- Mikä on oma roolisi yrityksessä ja yrityksen palveluprosessissa?

### Pääkysymykset:

- Miten määrittelet tuottavuuden yrityksen palveluliiketoiminnassa?
- Mitkä tekijät vaikuttavat yrityksen tuottavuuteen?
  - Millainen on asiakkaan rooli yrityksen tuottavuuteen?
  - Mitkä yrityksen sisäiset tekijät vaikuttavat tuottavuuteen?
  - Kuinka tuottavuutta pyritään kehittämään yrityksessä?
  - Kuinka tuottavuutta mitataan yrityksessä?
- Miten palvelumodulaarisuus ilmenee yrityksen palveluliiketoiminnassa?
  - Palveluissa/palvelutarjoomassa?
  - Organisaatiossa?
  - Prosesseissa?
  - Asiakasrajapinnassa toimimisessa?
  - Muissa asioissa?
- Kuinka modulaarisuutta voitaisiin edelleen kehittää yrityksen liiketoiminnassa?
- Miten modulaarista ajattelua voitaisiin hyödyntää yrityksen tuottavuuden kehittämisessä?
  - Mitkä modulaarisuuden osa-alueet vaikuttavat yrityksen tuottavuuteen?
  - Mitkä ovat modulaarisuudesta saavutettavat hyödyt?
  - Mitkä ovat modulaarisuuden hyödyntämisen haasteet?

### Lopetteleva kysymys:

- Haluatko vielä kertoa jotain yrityksen tuottavuuteen ja palvelumodulaarisuuteen liittyen?